

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

На тему

«Управління підприємством сфери послуг»

Виконав: студент 4 курсу,

Групи ПТБД–41.

Спеціальності 076 Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність

Бойчук Ярослав Ярославович

Керівник к.е.н, доцент підприємництва,
торгівлі та прикладної економіки

Мацола М. М.

Рецензент: к.е.н, доцент кафедри фінансів

Мацьків В.В.

Івано-Франківськ–2024р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ.....	3
1.1. Сутність, функції та форми управління підприємством.....	3
1.2. Сучасні механізми управління ефективністю підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА».....	17
2.1. Загальна характеристика та основні напрямки діяльності підприємства.....	17
2.2. Функції та основні вимоги управлінні підприємницької діяльності ТОВ «Компанія Партнер ЮА».....	38
2.3. Сучасні методи оптимізації системи управління персоналом підприємства ТОВ «Компанія Партнер ЮА».....	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КОМПАНІЯ ПАРТНЕР ЮА».....	52
3.1. Визначення стратегічних альтернатив управління підприємством.....	52
3.2. Удосконалення процесів планування як засіб підвищення якості управління підприємством.....	61
РОЗДІЛ 4. СИСТЕМА ОХОРОНИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	66
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Однією з найважливіших проблем економічного розвитку більшості компаній на даний момент є проблема системи управління.

Аналіз системи управління підприємством має вирішальне значення для підвищення його ефективності. Досвід численних організацій підтверджує, що за участі керівників і спеціалістів у вдосконаленні управління працівниками під їх керівництвом послідовно збільшують продаж продукції, продуктивність праці, економію витрат і рентабельність усіх галузей.

В умовах ринку лише комплексна система управління може забезпечити підприємству функціональну та конкурентну перевагу. Сьогодні компанія сама повинна розпізнавати і прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент товарів і послуг, ціни, постачальників, ринки збуту і багато іншого, вона повинна вміти швидко і головне реагувати на будь-які зміни в зовнішніх або внутрішніх процесах і адаптуватися під них. Також потрібно розуміти, що в умовах сучасного управління підприємство має перебувати в стані постійної еволюції, що сьогодні неможливо без дослідження тенденцій і можливостей, без вибору альтернатив і шляхів розвитку.

Метою даної роботи є аналіз та надання рекомендацій щодо вдосконалення системи управління підприємством ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

Об'єкт дослідження - система управління підприємством ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

Предметом дослідження - економічні взаємодії, що відбуваються під час дослідження системи управління підприємством на конкретному прикладі ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань в дипломній роботі використовувався комплекс взаємопов'язаних методів: структурно-логічний аналіз і синтез, порівняння, методи статистичного аналізу, метод експертних оцінок, графічний метод, метод економічного обґрунтування і оптимізації управлінських рішень.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається з Вступу, 3 розділів , висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ

1.1. Сутність, функції та форми управління підприємством.

Сучасний ступінь розвитку ринкових відносин вимагає кращого менеджменту. Система менеджменту сучасних організацій повинна сприяти постійному пошуку методів і засобів підвищення ефективності управлінської праці як пріоритету в їх діяльності. Система менеджменту повинна мати здатність до саморегулювання та самовдосконалення, демонструвати позитивний зв'язок між усіма компонентами та бути призначена для визнання та постійного впровадження нових ефективних методів організації та управління. [16].

Сьогодні управління – це сукупність взаємопов'язаних компонентів в організації, які взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем для досягнення цілей, які базуються на найбільш ефективному використанні трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Для досягнення поставленої мети потрібно правильно керувати всіма процесами. Щоб належним чином і ефективно керувати цими процесами, ви повинні спочатку знайти менеджера, який повністю усвідомлює наслідки цієї концепції, і може справитися з поставленою задачею. Сьогодні існують різні думки щодо фундаментальної мети менеджменту. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові підходи до визначення категорії «управління»

Автор	Визначення категорії «управління»
Раздорожний А.	Процедура впливу на кількох осіб для досягнення спільної мети.
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	Процедура планування, організації, надихання та контролю, необхідна для управління та досягнення цілей організації.
Лібкінд Є., Рябікова Н., Чепурін В.	Процедура цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт управління, що сприяє досягненню бажаних результатів.
Бойчик І.	Особлива сфера економічних відносин, що має свою логіку розвитку; окреме джерело творення.

Бланк І.	1) процес дії; 2) діяльність, яка передбачає державне владне регулювання суспільних відносин.
Додонов О., Гончаров В.	Порядок організації різноманітних заходів за їх цілями, умовами виконання та етапами реалізації.
Берсуцький Я., Лєпа М.	Цілеспрямований, безперервний процес соціально-економічної та технічної взаємодії системи управління з конкретним об'єктом, що здійснюється за певною технологією і за допомогою методів і технічних засобів щодо цілей досягнення соціальних, економічних і технічних показників.
Саєнко Г., Папайка О.	Основна функція організованих систем різної природи (біологічної, соціальної, технічної та ін.), що забезпечує збереження всієї їх структури, підтримку режиму діяльності, виконання програми і мети діяльності.
Івахненко С.	Життєва функція, якої бракує кожній цілеспрямованій діяльності підприємства, неможлива; комплексне поняття, яке розглядається як процес, організація цього процесу, і як стиль управління.

Джерело: сформовано автором на основі даних [13]

З точки зору менеджменту визнаються такі форми управління:

- об'єкт управління;
- мета управління ;
- система управління

Нормальне існування і розвиток будь-якої системи потребує управління.

Компоненти системи управління:

1. наприклад особа, відповідальна за управлінський вплив, – це особа, яка володіє владою над об'єктом, виконує управлінські функції та впливає на його подальший стан.
2. причина управління, наприклад мета впливу керівників на суб'єктів;
3. вплив управління, що є результатом сукупності планово-методичних дій, прийомів і цілей, що впливають на об'єкти і призводять до реальних змін у них.
4. зворотній зв'язок, тобто надання суб'єкту інформації про наслідки управління та зміни об'єктів.

Управління може бути природним, технічним або соціальним. Метою соціального управління є спрямування дій людей та їх колективної діяльності,

цій діяльності сприяють спеціалізовані механізми (влада, планування, контроль тощо). Оскільки кожна людина є унікальною з унікальними характеристиками, психологічними якостями, то потрібно розуміти, що їхня реакція на контроль є індивідуальною та до неї потрібно однозначно адаптуватися кожному менеджеру по управлінню.

Безпосередньо процес управління може призвести до створення споживчих благ, якість яких ґрунтується виключно на здатності задовольняти потреби, коли вони передаються керованому об'єкту, і це змушує об'єкт поводитись належним чином. У результаті формується прямий зв'язок між якістю управління, якістю діяльності тих, хто займається управлінням, і якістю продукції, що випускається останніми. Цю асоціацію можна вважати теоретичною основою важливості управління якістю в сучасних організаціях.

Якість управління - це ступінь розвитку людського потенціалу (вище керівництво, співробітники, службовці), ступінь задоволення потреб суспільства (держави муніципалітетів і громадських груп), економічних партнерів (споживачів, дилерів, постачальників).

Ключовими характеристиками якості управління можуть бути:

- Якість управлінської праці;
- Якість управлінського персоналу;
- Якість створеної організаційної культури.

Якість управлінської праці оцінюється за такими характеристиками, як ініціативність, новаторство, оперативність, відповідальність, економічність, продуктивність, ефективність. Однак слід також зазначити, що через специфіку управлінської праці та складність оцінки її ефективності кількісно оцінити якість управління дуже складно [15].

Принципи менеджменту — це основні вихідні положення, керівна ідеологія та правила, якими повинні керуватися органи управління при здійсненні управлінської діяльності. Тобто це основні принципи, властиві всім складовим системи управління на всіх етапах її функціонування та розвитку [7].

Принцип раціонального керування вперше запропонував американський

інженер і підприємець Г. Емерсон у 1912 р. у книзі «Дванадцять принципів продуктивності»[14]. Проте Файоль, один із засновників організації наукової роботи і основоположник «теорії управління», вказував, що кількість принципів управління необмежена і будь-яке правило може мати місце серед принципів управління, принаймні до тих пір, поки практика не доведе його ефективність [42]. Сучасні процеси управління базуються на основних принципах менеджменту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні принципи менеджменту

Принцип	Змістове наповнення принципу
Принцип цілеспрямованості	Спрямування діяльності на спільну мету та виконання намічених завдань.
Принцип урахування потреб та інтересів	Досягнення інтересів і потреб співробітників організації для досягнення колективної мети.
Принцип науковості	Це сприяє створенню всієї системи управління на основі останніх досягнень науки управління та заохочує офіційні організації до впровадження нових ідей у свій процес управління.
Принцип системності	Це систематична перевірка кожної управлінської дії, кожного рішення, прийнятого керівництвом щодо діяльності організації в цілому, і всіх підсистем, які взаємодіють між собою.
Принцип взаємозалежності	Передбачають залежність внутрішніх факторів організації та постійний вплив на них зовнішніх сил.
Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації управління	Він має на меті сприяти найбільшому ступеню делегування вищим керівництвом нижчим рівням своєї влади з метою досягнення позитивного психологічного клімату в організації та сприятливого результату їх діяльності. Принцип спрямований на вирішення питання розподілу влади на кожному рівні субпідряду. Це має на меті створити оптимальний варіант для централізованого прийняття стратегічних рішень і делегувати оперативний нагляд керівникам нижчого рівня.

Джерело: сформовано автором на основі даних [16]

Фундаментальні принципи менеджменту внутрішньо пов'язані між собою. Їх не можна вважати суттєвими чи незначними. Ігнорування або

неврахування одного з них у процесі управління може негативно вплинути на ефективність управлінських рішень.

Як наслідок, правила, норми та принципи управління служать основою для науки управління та її еволюції в сучасний час. Більш сучасні методи управління походять від впливу швидкої модернізації суспільства, ці методи доповнюють визнані принципи зокрема, існують такі правила [21]:

- пріоритет споживача, надійний сервіс, швидко та зручно;
- висока якість;
- доступна ціна;
- опора на загальнолюдські цінності;
- моральність;
- високі стандарти діяльності;
- зосередженість на перспективі розвитку, розширення сфери діяльності та покращення рівня діяльності;
- зосередженість на кінцевих результатах діяльності;
- бажання впроваджувати інновації;
- усвідомлення відповідальності за результати діяльності компанії;
- здатність мотивувати та підтримувати персонал компанії;
- розвивати найкращі людські здібності та прагнення до оригінальності, професіоналізму, ефективності, незалежності тощо.

Ще однією характеристикою сучасного менеджменту є

- чітке, зрозуміле та стисле викладення думок, суджень та аргументів;
- рішучі, але зважені дії, що враховують миттєві та віддалені наслідки;
- реалістичні, прості, зрозумілі критерії та показники оцінки діяльності, регулярне порівняння з бізнес-процесами, коригування стратегій, тактик і дій [9].

Успіх досягається знаннями, досвідом і здатністю виконувати конкретні завдання. Чим більше буде зв'язків, тим послідовнішими, ефективнішими та злагодженішими будуть дії менеджера.

Функції управління розглядаються як відносно автономні сфери управління, які можуть впливати на намічені цілі.

Функції управління організацією чи підприємством є похідними від процесу виробництва і залежать від об'єкта та складу завдань. Вони, у свою чергу, конкретизують специфіку обов'язків з управління бізнесом, а також тісно пов'язані з іншими видами менеджменту: структурою бізнесу, організацією, методами, наявним обладнанням і технологією, менеджерами, інформацією та рішеннями щодо управління.

Сутність обов'язків, залучених до процесу управління, залежить від цих факторів [11]:

- тип організації (адміністративна чи громадська);
- масштаби та сфера діяльності (виробництво, торгівля, побутове обслуговування, освіта, медицина тощо);
- рівень в ієрархії управління (високий, середній, низький);
- ролі в організації (виробництво, маркетинг, фінанси, людські ресурси) тощо.

У міру зміни масштабу або типу виробництва функції управління залишаються незмінними, але збільшується обсяг робіт, необхідних для впровадження змін. Якщо в малому бізнесі певну роль може виконувати одна особа, то у великих організаціях вже є відділ із кількома особами [21].

Збільшення розбіжності трудових обов'язків призвело до більш глибокого, ніж будь-коли раніше, поділу праці, це призвело до виділення та диференціації конкретних видів управлінської діяльності. Індивідуальні функції управління делегуються ряду працівників, які спеціалізуються на різних видах зайнятості під час виконання щоденних обов'язків.

Об'єднання однотипних робіт в один підрозділ управління знижує складність організаційної структури підприємства і полегшує координацію діяльності функціональних підрозділів організації управління підприємством. Специфіка розподілу функцій управління між підрозділами визначає тип корпоративної організаційної структури (лінійно-функціональна чи змішана)

[16].

З урахуванням складу та обсягу робіт за функціями визначають оптимальну структуру органу управління (управлінь, служб, відділів) і чисельність спеціалістів за кожною функцією.

Функціональний розподіл і класифікація процесів управління визначають цілі, завдання і напрямки діяльності організацій управління підприємством. Функції управління мають такі загальні властивості:

- однорідність змісту робіт, що здійснюються в межах функцій управління;
- чіткі цілі роботи, що виконується;
- поділ завдань на виконання.

Розрізняють два види функцій управління:

- універсальні, придатні для різних процесів управління, оскільки виражають суть управління;
- специфічні (особливі) вказують на зміст управління.

Носієм загальних функцій є вся система управління підприємством в цілому, тоді як носієм специфічних функцій управління є локальна і специфічна частина системи [10].

Загальні функції менеджменту включають функції планування, організації, мотивації, контролю, координації, обліку і аналізу. (рис. 1.1).

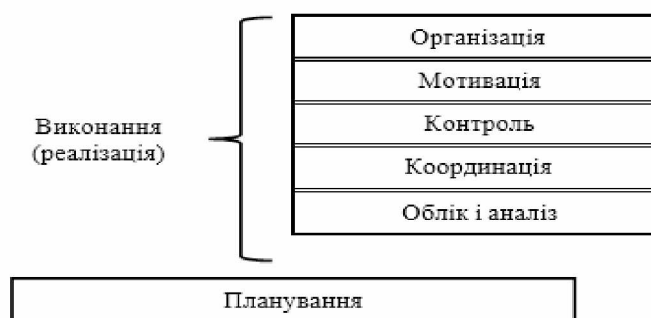


Рис. 1.1. Універсальні (загальні) функції менеджменту

Усі ці функції є ключовими для бізнес-організації, і якщо хтось не виконує ці функції, організація може зрештою збанкрутувати. Однак для забезпечення виживання бізнесу всі функції однаково важливі. Основною

функцією управління є планування, яке є попередником інших функцій, спрямованих на реалізацію стратегії і тактики.

Планування, головна роль менеджменту, передбачає багато дій, у тому числі прогнозування розвитку всього підприємства. Насправді план — це добре продумане рішення, яке є відповіддю на питання: що робити, як робити, кому і коли робити.

Метою організації як функції управління є забезпечення здійснення корпоративної діяльності організації відповідно до встановлених планів шляхом створення корпоративних структур. Структурування – це процес організації бізнесу в самостійні підрозділи на основі цілей і планів. Конкретний характер «організаційної» функції залежатиме від конфігурації структурних елементів, оскільки вона буде виражатися різними способами як лінійні, функціональні або гібридні структури. Визначте безпосередньо з процесу планування, хто бере участь і як планований план буде виконуватися. Його основна мета – сприяти ефективній організації підприємницьких і виробничих структур [28].

Мотивація є самостійною функцією, яка сприяє зусиллям для досягнення цілей і задоволення потреб. Правильні стимули впливають із потреб працівників і винагород, які вони отримують, і ці зв'язки тісно пов'язані з потребами компанії в цілому. Головним мотивуючим фактором є заробітна плата, а також ті фактори, які залежать від рівня відданості працівника роботі. [19].

За допомогою стимулювання керівництво компанії може вирішити наступні завдання:

- залучати та утримувати в організації найкращих спеціалістів;
- заходи з відзначення працівників, які досягли значних результатів, для подальшого стимулювання їх творчої діяльності;
- застосовувати різні форми честі та заслуг.

Системи стимулювання засновані на розмірі компанії, кількості співробітників, формі власності, характеристиках галузі та власних цілях

компанії. Розробляючи модель нематеріальної винагороди, важливо враховувати ціннісні орієнтації співробітників, включаючи індивідуалізм, перспективу, успіх тощо.

Контроль – це система перевірки відповідності діяльності компанії встановленим стандартам та інших правових дій, виявлення відхилень від рішень та визначення причин невиконання рішень. Контроль, одна з основних функцій менеджменту, — це процес визначення якості та зміни способу найму людей для забезпечення досягнення цілей компанії. Контролінг є невід’ємною частиною обов’язків менеджера будь-якого рівня – від генерального менеджера компанії до менеджера кожного процесу. Ефективний нагляд дозволяє виявити проблеми в діяльності компанії та негайно вжити заходів для їх усунення [31].

Контроль як функція управління є елементом зворотного зв'язку, оскільки є коригуванням раніше прийнятих рішень, планів і нормативів усієї господарської діяльності на основі даних контролю. Це об'єктивна необхідність, оскільки навіть найоптимальніший план неможливо реалізувати, якщо він не переданий його виконавцям і не може бути встановлений об'єктивний, постійний контроль за його виконанням.

Координація, як функція управління, — це процес забезпечення пропорційного та узгодженого розвитку всіх аспектів корпоративної діяльності (виробництва, технологій, фінансів тощо). Мета – оптимізація матеріальних, фінансових ресурсів і витрат праці для досягнення цілей організації. Координація забезпечує узгодженість у часі та просторі дій органів управління та посадових осіб усередині підприємства та між підприємством і зовнішнім середовищем. За допомогою координаційної функції відповідно до динаміки виконання виробничого завдання забезпечується життєздатність виробничої системи, налагоджуються гармонійні зв'язки відділів, мобілізуються матеріальні та трудові ресурси підприємства. [1].

Об'єктом координаційної функції є дві системи підприємства: як система контролінгу, так і система управління. Координація — це функція управління,

яка забезпечує головним чином єдність, безперервність і взаємозв'язок різноманітних функцій.

Бухгалтерський облік і аналітика, як функція менеджменту, — це постійний збір і обробка інформації про стан усіх систем підприємства. Ця функція служить основою для оцінки продуктивності та впровадження всіх коригувальних дій. У процесі управління інформація систематизується, групується і централізується до верхніх рівнів системи управління.

1.2. Сучасні механізми управління ефективністю підприємства

Ефективність сьогодні є однією з головних рис будь-якого івент-менеджменту і вимагає детального вивчення для правильного менеджменту.

Сьогодні багато фахівців говорять про управління продуктивністю, висловлюють усілякі пропозиції та роблять «космічні» висновки щодо підвищення ефективності. Чим глибші теоретичні знання, тим кращою буде наша практична діяльність. Насправді ефективне управління можливе лише за умови глибокого розуміння природи цього явища.

Ефективність визначається як відношення отриманого результату (досягнутого ефекту) до витрат – витрат на його отримання. Використовуйте спеціальні математичні засоби (коефіцієнти, формули, методи розрахунку тощо) для оцінки параметрів діяльності. Від ефективності роботи кожного співробітника залежить ефективність компанії в цілому. У великій команді працюють різні люди - природно, вони виявляють різну ефективність [13].

Під діяльністю підприємства ми розуміємо процес реалізації функцій підприємства шляхом виконання певних видів робіт для досягнення поставлених цілей і досягнення певних результатів. Підприємство – це складна соціально-економічна система, в якій виокремлюють ключові функціональні підсистеми, такі як маркетинг, виробництво, фінанси та інновації. Тому корпоративне управління ефективністю є комплексним поняттям.

Комплексність проявляється в тому, що ефективність відображається через результати управління кожною функціональною підсистемою.

У науковій літературі не існує єдиної методики визначення ефективності та результативності управління підприємством. Найбільш часто використовуваним методом вимірювання ефективності управління є відношення отриманих результатів до витрат підприємства (ресурсів) і відношення отриманих результатів до очікуваних цілей. Але ці методи визначення ефективності не дають змоги встановити логічні взаємозв'язки між менеджментом корпоративної діяльності.

Ефективність управління корпоративною діяльністю визначається як ефективність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльністю.

Однією з основних передумов забезпечення ефективності управління підприємством є рівень його оцінки. Для оцінки ефективності управління діяльністю підприємства використовуються комплексні показники ефективності, що відображають основні функціональні підсистеми (маркетинг, виробництво, фінанси, інновації, кадри). Разом з тим, щоб чітко відповісти на питання про рівень ефективності управління діяльністю підприємства та простежити динаміку цього показника, необхідне значення самого показника.

Розробляючи заходи щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства, необхідно орієнтуватися насамперед на значення проміжних показників, тобто показників, які характеризують управління кожною функціональною підсистемою підприємства.

Для забезпечення ефективності процесу управління недостатньо встановити прості організаційно-економічні механізми. Крім організаційно-економічних факторів, необхідно передбачити необхідні стимули для якісного виконання рішень і досягнення цілей підвищення ефективності. У зв'язку з цим ключовим у даному дослідженні є загальний механізм управління ефективністю підприємства, під яким розуміють сукупність організаційних структур, конкретних економічних і стимулюючих засобів, методів управління

та прийомів, які реалізують чіткий комплекс дій для досягнення поставлених цілей. На сьогодні сформовано організаційно-методичні нововведення, що складають основу загального механізму управління ефективністю підприємства, а саме:

1) обрати порівняння як базовий метод формування механізму управління ефективністю;

2) організаційна структура - філії та регіональні агентства для забезпечення здійснення управління ефективністю на важливих етапах діяльності підприємства;

3) система оцінки ефективності підприємства, яка відображає зовнішні та внутрішні аспекти діяльності підприємства в різних умовах господарювання;

4) модель мотивації працівників для забезпечення виконання важливих функцій управління ефективністю;

5) порівняльні методи внутрішньої та зовнішньої діяльності промислових підприємств;

6) функціонально-операційна та структурно-логічна моделі загального механізму управління ефективністю промислових підприємств.

Аналіз різноманітних наукових даних показує, що існують різні методи оцінки ефективності управління суб'єктами ринкової економіки, серед яких найпоширенішими є порівняльний метод, метод групування, метод математичної статистики, матричний метод, метод факторного аналізу, метод ранжування тощо. [6].

Метою цієї групи методів є отримання порівняльних результатів показників, що відображають ефективність управління.

Ці методи призначені для вивчення повного набору показників і дозволяють безпосередньо характеризувати рівень ефективності управління діяльністю підприємства на основі виявлених відхилень фактичних значень від фундаментальних значень [9].

Недоліком цих підходів є нечіткість інтерпретації рівня ефективності управління діяльністю в ситуаціях, коли кінцевий результат за одними показниками покращується, а за іншими погіршується.

Метод угруповання — це виділення однорідних груп у сукупності досліджуваних компаній на основі спільних ознак. Загальну суму проекту можна розподілити за ступенем досягнення бізнес-результатів і ступенем виконання планів.

Метод рейтингової оцінки є системним і комплексним, а рейтинги базуються на різних аналітичних методиках [5].

Для вивчення функціональних залежностей між сукупністю показників використовують математичні статистичні методи. Ці методи дають змогу будувати моделі, що відображають залежність показника від сукупності інших показників, які його визначають.

Для проведення зведеної оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства використовується матричний метод. Матричний метод в основному орієнтований на оцінку фінансових результатів. Це загальний операційний інструмент, який використовує комп'ютери для проведення зведених розрахунків щодо ефективності управління підприємством та його організаційної структури. Матричний метод дозволяє провести динамічний порівняльний аналіз управління підприємством та визначити узагальнене значення показників ефективності управління. Цей метод не тільки дає загальну характеристику стану підприємства та динаміку його розвитку, а й визначає зміни в процесах і результатах роботи з метою визначення резервів підвищення продуктивності праці.

Леоненков А.В. запропонував методику оцінки ефективності. Основою цієї методології є система нагляду за індикаторами, яка організовує їх шляхом присвоєння відповідних коефіцієнтів темпів зростання[11].

Чим вищий темп зростання показника відносно інших показників, тим вищий його рейтинг. Недоліки цього методу полягають у наступному.

По-перше, це не дозволяє чітко оцінити рівень ефективності управління діяльністю.

По-друге, оскільки економічні моделі ефективного зростання не завжди реалізуються, коли зовнішнє середовище є нестабільним і невизначеним, не завжди можливо встановити таку систему показників.

Оцінюючи ефективність заходів, необхідно спиратися на широкий спектр показників, що відображають місцеві умови. Завдання носить багатокритеріальний характер. У зв'язку з цим його рішення може ґрунтуватися на експертній оцінці.

Основним недоліком експертного методу оцінки є те, що він містить суб'єктивні фактори і не виключає помилкових суджень.

Можна відзначити актуальність використання економічних консультативних систем (експертних систем) при вирішенні багатокритеріальних задач. Методи, засновані на експертних системах, загалом можна розділити на дві категорії: обчислювальні системи нейронної мережі та діагностичні експертні системи. Нейронна мережа є новою та дуже перспективною обчислювальною технологією, яка забезпечує новий метод дослідження динамічних завдань у сфері управління діяльністю. Основна перевага використання обчислень нейронної мережі полягає в тому, що можна використовувати великі обсяги необробленої інформації.

У більшості випадків підхід до побудови експертних систем базується на аналізі та діагностиці фінансових показників діяльності підприємства, тобто вони мають чітке кількісне вираження. Однак при оцінці ефективності управління компанією, як уже наголошувалося раніше, інформацію необхідно оцінювати без формальної оцінки, тобто оцінки якісних показників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Компанія Партнер ЮА».

2.1. Загальна характеристика та основні напрямки діяльності підприємства

ТОВ «Компанія Партнер ЮА» створене на підставі Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України та інших законодавчих актів України.

Підприємство офіційно визнається юридичною особою, що володіє відокремленим майном, має право від свого імені укладати угоди, набувати майнові та немайнові права. Підприємство наділяється та використовує на свій розсуд основні засоби, облігації та інше пов'язане з ним майно, має окремий фінансовий звіт, круглу печатку зі своїм найменуванням, відповідні штампи, фірмовий бланк із своїм найменуванням та іншою відповідною інформацією, здійснює господарську діяльність від свого імені на основі повного фінансового забезпечення.

Предметом діяльності підприємства є оптова та роздрібна торгівля іншими товарами.

До основних видів діяльності відносять:

1. Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками
2. Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
3. Неспеціалізована оптова торгівля
4. Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
5. Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами
6. Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами
7. Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
8. Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого

нерухомого майна

9. Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування

10. Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

До складу майна підприємства входять засоби, які є основними, а також оборотні кошти та інші цінності. Їх вартість відображається в незалежному фінансовому звіті Підприємства. Товариство несе відповідальність, володіє та розпоряджається своїм майном на власний розсуд, здійснює пов'язані з ним дії, що не суперечать статуту згідно з чинним законодавством.

Діяльність компанії планується самостійно, а можливості розвитку пріоритетні.

Для участі в діяльності, перерахованій у статуті, Компанія повинна мати здатність:

- створюваний власний внутрішній організаційний дизайн.
- створювати окремі підрозділи, засновувати компанії та організації;
- визначати штати, форми, системи і розміри оплати праці, але не нижче встановленого законом мінімального розміру оплати праці.

Управління підприємством здійснюється засновниками або призначеним ними директором, рис.2.1.

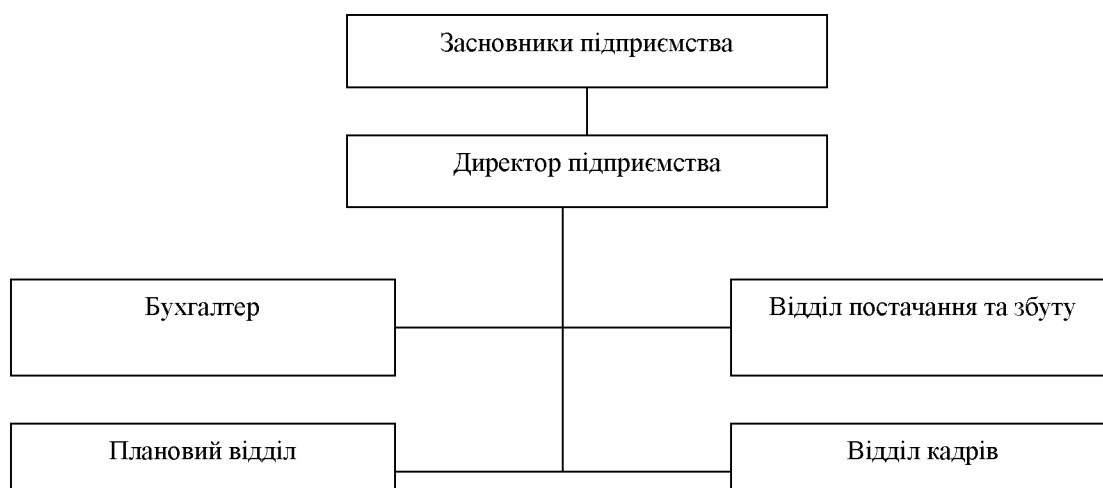


Рис.2.1 Організаційна структура управління підприємством ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

До обов'язків засновників підприємства входить:

- визначити основний напрям діяльності підприємства, затвердити його план і перевірити його ефективність;
- вносити зміни та доповнення до статуту.
- обирати та звільняти директорів та фінансово-бухгалтерського персоналу.
- затвердження річного звіту товариства;
- вирішення проблем використання прибутку та відшкодування збитків;
- винесення рішення про створення, реорганізацію та ліквідацію філій і представництв, затверджує їх статuti та положення;
- рішення про притягнення до фінансової відповідальності особи, відповідальної за підприємство;
- затвердження положення про діяльність товариства та інші внутрішні документи, визначає організаційну структуру товариства;
- визначення умови оплати праці посадових осіб корпорації.
- прийняття рішення про припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії та затвердження підсумкового балансу.

Посада директора підприємства включає:

- 1) управління діяльністю підприємства в оперативному плані.
- 2) фінансування підприємства за задумом засновника.
- 3) виконання річних бізнес-планів підприємства;
- 4) складання проектів звітів, описів виконання планів, звіту про фінансово-господарську діяльність за підсумковий рік;
- б) укладення договорів від імені підприємства;
- 7) затвердження трудових договорів, прийняття та звільнення працівників підприємства;
- 8) видання наказів, які підлягають виконанню щодо всіх працівників підприємства.
- 9) встановлення тарифу на продукцію підприємства.

10) вирішення всіх інших питань діяльності підприємства, які не віднесені до компетенції засновника.

Директору бракує повноважень для прийняття рішень, важливих для основоположних принципів компанії. Директори несуть відповідальність перед засновником компанії, який виконує його рішення.

Товариство веде податковий та бухгалтерський облік доходів від своєї діяльності, зберігає статистичну інформацію та подає її відповідним державним органам у встановленому законодавством порядку.

Бухгалтерський облік ведеться головним бухгалтером підприємства відповідно до чинних законодавчих норм України та внутрішніх документів підприємства.

Бухгалтерська документація постійно зберігається в офісі підприємства і надається засновнику на його вимогу. Таким чином, засновники можуть отримати ці записи на вимогу засновника.

Різні сфери діяльності підприємців контролюються відповідними державними органами, на які законом покладено функцію нагляду за діяльністю комерційних структур. Основна складова матеріально-технічної бази є основним засобом будь-якого підприємства за напрямком виробництва. На відміну від капіталу, основні засоби вважаються економічною формою праці і мають термін корисного використання понад 365 днів. Вони постійно беруть участь у виробничому процесі та передають свою вартість на деталі, і залежно від рівня зносу вони можуть вираховувати суми амортизації з виготовленої продукції, виконаної роботи та наданих послуг.

Сьогодні компанії не покладаються на термін корисного використання об'єкта для визначення норми амортизації, а потім використовують суму амортизації для розрахунку вартості продукції, праці та послуг. Організація визначає склад і структуру основних фондів виходячи з потреб, можливостей, спеціалізації та процесів підприємства.

Стан активів компанії, включаючи їх ефективність у використанні цих активів, впливає на ступінь виконання виробничої програми компанії, і, як наслідок, на потенціал отримання прибутку.

Матеріали і засоби є основою виробництва та основою для вдосконалення і розвитку виробництва. Цей процес відбувається за рахунок збільшення кількості об'єктів, пов'язаних із матеріальною цінністю (шлях розширення) або підвищення ефективності, з якою вони використовуються (шлях посилення). Навпаки, економічно вигідно подовжити термін служби основних фондів, їх максимальний термін експлуатації, кваліфікований догляд, ремонт тощо.

Безперервні виробничі процеси потребують постійного відтворення фізично наявних і технічно недоступних основних засобів. Передумовою відновлення трудових ресурсів є відновлення їх вартості з часом за рахунок амортизаційних відрахувань.

Таблиця 2.1.

Структура основних фондів (на кінець року)

Групи основних фондів	Базовий рік 2021р.		Попередній рік 2022р.		Звітний рік 2023р.		Відхилення 2023 р. (+; -) від:	
	сума	%	сума	%	сума	%	2021	2022
Виробничі фонди	164,06	100	178,05	100	275,05	100	110,09	97
Устаткування	67,06	41,01	65,01	36,04	116,0	42	48,04	51
Транспортні засоби	96,08	58,08	105,05	58,08	138,0	50	41,02	33
Необоротні активи		-	8,02	4,06	22,0	8,0	22	13,08

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

Як видно з таблиці 2.1, вартість основних засобів підприємства у 2023 році становитиме 275 500 грн. Найбільшу частку в основних фондах займають транспортні засоби, вартість яких за досліджуваний період зростає.

Таблиця 2.2.

Вхідні дані для обчислення коефіцієнтів придатності і зносу основних засобів

Показники	Роки			Джерело вхідної інформації		
	2021	2022	2023	№ форми	рядок	Колонка
1. Залишкова вартість	73,03	116,06	157,02	1	030	(3+4) /2
2. Первісна вартість	125,07	171,06	227,05	1	031	(3+4) /2
3. Знос	52,04	54,09	70,02	1	032	(3+4) /2

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

Здійснимо розрахунки цих коефіцієнтів за формулами:

Коефіцієнт зносу:

$$K_z = Z_{of} / OF_{pp} \quad (2.1)$$

де Z_{of} - сума зносу основних засобів;

OF_{pp} - первісна повна вартість основних засобів.

Коефіцієнт придатності:

$$K_{pr} = OF_z / OF_{pp} \quad (2.2)$$

де OF_z - залишкова вартість основних засобів.

$$K_{zn} 2021 = 52,4/125,7 = 0,42$$

$$K_{zn} 2022 = 54,9/171,6 = 0,32$$

$$K_{zn} 2023 = 70,2/227,0 = 0,31$$

$$K_{pr} 2021 = 73,3/125,7 = 0,58$$

$$K_{pr} 2022 = 116,6/171,6 = 0,68$$

$$K_{pr} 2023 = 157,0/227,0 = 0,69$$

Норма амортизації у 2023 році нижча, ніж у 2021 році, коефіцієнт придатності у 2023 році вищий, ніж у 2021 .

З'ясуємо фондвіддачу та вплив вартості основних засобів і капіталу на обсяг виробництва.

Таблиця 2.3.

Вхідні дані для розрахунків

Показники	2022р.	2023р.	Відхилення (+; -)
Обсяг продукції, тис. грн.	3816,05	788,07	4064,02
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	171,06	227,0	55,04
Фондовіддача, грн.	22,02	34,07	12,05

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

$$\Delta ОП = ОП1 - ОП0 = 7880,7 - 3816,5 = +4064,2 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta ОП_{\text{оф}} = (ОФ1 - ОФ0) \cdot ФВ0 = (227,0 - 171,6) \cdot 22,2 = +1229,8 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta ОП_{\text{фв}} = (ФВ1 - ФВ0) \cdot ОФ1 = (34,7 - 22,2) \cdot 227,0 = +2838,0 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta ОП = ОП_{\text{оф}} - ОП_{\text{фв}} = 1229,8 + 2838,0 = +4067,8 \approx 4064,2 \text{ тис. грн.}$$

Обсяг виробництва у звітному періоді вищий за попередній, як наслідок можна сказати, що за звітний період вироблено на загальну суму 4064,2 тис. грн. У порівнянні з попереднім має менші розміри.

Збільшення вартості основних фондів за аналізований період безпосередньо вплинуло на збільшення обсягу товарообігу на 1229,8 тис. грн. Підвищення ефективності використання основних фондів та збільшення фондовіддачі призвели до збільшення обсягу товарної продукції на 2838 тис. грн. Загалом обсяг реалізації продукції збільшено на 4064,2 тис.

План вартості основних фондів на 2024р. наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

План вартості основних фондів на 2024р.

Показники	Роки		Відхилення	
	Фактично 2023р.	План 2024р.	абс. (+,-)	темп росту, %
Виробничі фонди основного виду діяльності-всього	275,05	373,0	97,5	35,4
В тому числі				
Машини та обладнання	116,0	205,0	89	76,7
Транспортні засоби	138,0	142,05	4,05	3,3
Інші необоротні матеріальні активи	22,0	25,05	3,05	15,9

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

У підсумку помічаємо, що у 2024 році основні засоби подорожчають на 97,5 тис. грн. або на 35,4 відсотка.

Додатково збільшаться витрати машин і обладнання на 89 тис., або на 76,7%, витрати транспортних засобів зростуть на 4,5 тис., вартість інших необоротних активів збільшиться на 4,5 тис., або на 15,9%.

Для здійснення власної грошово-господарської діяльності підприємство повинно мати доступні виробничі приміщення. За характером участі в процесі створення вони поділяються на первинних і оборотних учасників. Цей поділ впливає з нерівностей у русі вартості засобів і предметів праці.

Оборотні активи - грошові кошти та інші активи, використання яких не обмежене, а також інші активи, які будуть реалізовані або використані протягом операційного циклу або протягом дванадцяти місяців з дати балансу.

Склад оборотних активів являє собою сукупність окремих компонентів поточного виробництва і методів обігу.

У виробничому секторі капітальні витрати (оборотні активи) перетворюються на поточні методи виробництва та способи обігу.

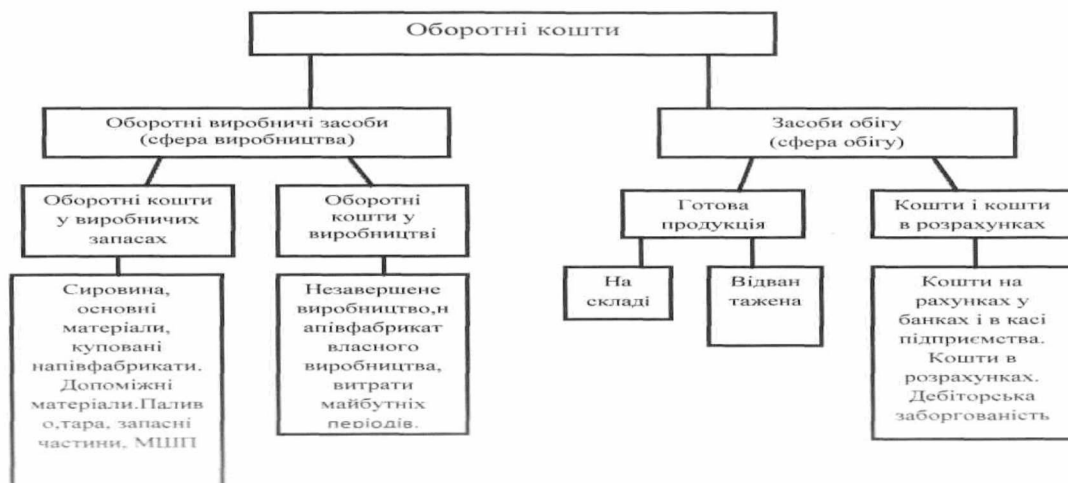


Рис. 2.1. Склад і розміщення оборотних коштів

Оборотні активи - це сукупність коштів, спрямованих на оперативну діяльність підприємства, ці кошти вкладаються в оборотні кошти та кругообіг,

що забезпечує безперервне функціонування виробничого циклу підприємства та сприяє найбільшому ступеню споживання протягом одного циклу.

Ми оцінимо всю вартість активів компанії, це буде досягнуто шляхом створення таблиці з такими деталями:

Загальна вартість активів компанії у 2023 році зросла. По відношенню до 2021 року вона становила 600,8 тис. грн., по відношенню до 2022 року – 272,9 тис. грн. пов'язані зі збільшенням вартості активів.

Таблиця 2.5

Сукупна вартість активів підприємства, тис. грн.

Актив	Роки			Відхилення, 2023р. від			
	2021р.	2022р.	2023р.	2021р., абс.	%	2022р., абс.	%
1. Необоротні активи - усього	113,06	119,06	194,0	80,40	70,08	74,4	62,2
2. Оборотні активи - усього	255,07	576,07	774,90	519,20	203,01	198,2	34,4
Баланс	370,02	698,10	971,0	600,80	162,30	272,9	39,1

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Компанія Партнер

ЮА»

Оборотні активи мали тенденцію до зростання відносно 2021 року. Збільшення відносно 2022 року на 519,2 тис. грн. 198200 грн.

Структуру балансу можна визнати задовільною, оскільки вартість оборотних активів вища за необоротні.

Таблиця 2.6

Аналіз складу і динаміки структури оборотних коштів

Елементи оборотних коштів	Роки					
	2021		2022		2023	
	Сума, тис. грн.	Структур а, %	Сума, тис. грн.	Структура, %	Сума, тис. грн.	Структур а, %
1. Виробничі запаси	0,5	0,2	1,9	0,3	1,9	0,2
2. Готова продукція	223,2	87,3	464,2	80,5	646,9	83,5
3. Дебіторська заборгованість	13,4	5,2	10,6	1,8	17,8	2,3
4. Грошові кошти та їх еквіваленти	18,6	7,3	100,0	17,3	108,3	14,0
5. Інші оборотні активи	-	-	-	-	-	-
Усього:	255,7	100	576,7	100	774,9	100

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

У складі поточних грошових зобов'язань він становитиме 7,3% у 2021 році та 17,3% у 2022 році. У 2023 році очікується зростання цього показника до 14,3%. Це позитивно, оскільки вказує на збільшення грошового потоку та збільшення ліквідності компанії. Загалом у структурі оборотних коштів у звітному році спостерігається позитивна динаміка порівняно з попередніми роками, а загальна величина оборотних коштів зросла. Оцінимо показники використання оборотних коштів:

Для популярних тенденцій оборотного капіталу ми розраховуємо коефіцієнт оборотності:

$$\text{Коб} = \text{ВРч} / \text{ОК}, (2.4)$$

Тривалість одного обороту оборотних коштів:

$$\text{Дт} = \text{ОК} * \text{Т} / \text{ВРч}, (2.5)$$

Коефіцієнт закріплення обігових коштів:

$$\text{Кзок} = \text{ОК} / \text{ВРч}, (2.6)$$

З розрахункових показників видно, що у 2023 році плінність кадрів зростає. Порівняно з 2021 роком це свідчить про покращення ринкових умов компанії та покращення ефективності управління капіталом компанії. Це також свідчить про те, що період обігового капіталу скоротився на 17,3% порівняно з 2021 роком і на -8,8% порівняно з 2022 роком.

Фіксований коефіцієнт – це сума залучених коштів на 1 грн. Продажі, тобто 0,13 коп.2021р. У 2022 році 1 гривня дорівнювала 0,11 копійки. У 2023 році за 1 годину цього періоду платитимуть 0,08 коп.

Визначимо абсолютну суму накопичення (залучення) оборотних коштів:

$$\Delta \text{ОК} = (\text{Д1} - \text{Д0}) * \text{ВРч1}, (2.6)$$

де Д1, Д0 - тривалість одного обороту оборотних коштів, дні.

$$\Delta \text{ОК} = (31,2 - 48,5) * 7788,9 = - 134748,0 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо приріст обсягу реалізованої продукції за рахунок прискорення оборотності оборотних коштів:

$$\Delta ВРч = (Коб1 - Коб0) * ОК1, (2.5)$$

$$\Delta ВРч = (11,5 - 7,4) * 676,0 = 2772,0 \text{ тис. грн.}$$

Вплив оборотності оборотних коштів на приріст прибутку:

$$\Delta П = П0 * (Коб1/Коб0) - П0, (2.4)$$

$$\Delta П = 255,3 * (11,5/7,4) - 255,3 = 141,4 \text{ тис. грн.}$$

Як видно з розрахунків, за рахунок прискорення обороту оборотних коштів обсяг продажів збільшився на 2,7 млн., а прибуток збільшився на 140 тис.

Підвищення ефективності управління оборотними коштами ТОВ «Компанія Партнер ЮА» та збільшення обсягів виробництва можливо за рахунок:

- Зниження рівня запасів, пов'язане з переходом до оптової торгівлі та прямих економічних зв'язків з постачальниками.
- Збільшення швидкості руху капіталу, шляхом продажу залежних товарно-матеріальних цінностей.

Таблиця 2.7

План вартості активів на 2024р.

Показники	Роки		Відхилення	
	Фактично 2023р.	План 2024р.	абс. (+,-)	темп росту, %
1. Необоротні активи - усього	194,02	20,0	26,1	13,04
2. Оборотні активи - усього	774,19	81,5	35,06	4,06
Баланс	971,40	133,0	62,02	6,04

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

До 2024 року очікувана загальна вартість активів компанії становить 1033,0 тис., що становить 43,8% від загальної вартості компанії у 2023 році. Приріст становить 62,0 тис., або 6,4% від загальної вартості компанії.

Очікується збільшення вартості необоротних активів на 26 тис., або на 13,4%.

Вартість оборотних активів зросте відносно 2023 року на 35,6 тис. грн., або на 4,6%.

Перехід до ринкової системи управління вимагає перегляду економічної природи багатьох категорій, що входять в адміністративну формальну систему, з'ясування їх ролі та призначення в роботі компанії. По-перше, це відноситься до категорії витрат. Справа в тому, що в умовах ринкової економіки витрати відіграють все більшу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємств будь-якої форми власності, в управлінні цінами та прибутками діяльності підприємства.

Таблиця 2.8.

Аналіз витрат на виробництво продукції

Витрати	2021р.		2022р.		2023р.	
	сума, тис. грн.	пит. вага, %	сума, тис. грн.	пит. вага, %	сума, тис. грн.	пит. вага, %
1	2	3	4	5	6	7
1. Матеріальні затрати	11,18	4,01	14,26	2,25	31,30	2,01
2. Витрати на оплату праці	50,14	17,42	98,81	15,90	123,07	8,06
3. Відрахування на соціальні заходи	18,29	6,53	35,09	5,04	44,06	3,01
4. Амортизація	10,20	3,05	23,01	3,05	22,96	1,06
5. Інші операційні витрати	199,13	68,06	486,0	73,08	1222,7	84,06
Разом	290,46	100	658,04	100	1444,6	100
У тому числі:						
- змінні витрати	119,13	41,5	256,47	39,5	577,08	40,2
- постійні витрати	171,38	59,0	402,50	64,1	867,04	60,8

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

Як важлива економічна категорія в ринковій економіці витрати виробництва важливіші з точки зору ефективності виробництва, ніж в адміністративній системі управління. У новій ситуації переходу України від адміністративно-командної економіки до ринкової не має значення визначення ролі та розподілу витрат виробництва для забезпечення ефективності підприємства.

Отже, собівартість компанії - це комбінація грошової вартості та вартості праці, що вказує на суму виробничих витрат, понесених компанією у формі витрат на виробництво.

Проведемо аналіз витрат на виробництво продукції (табл. 2.8).

За аналізований період із збільшенням обсягу реалізованої продукції збільшились вісі статті витрат, найбільшу частку в загальній структурі витрат займають інші операційні затрати, 68,6% в 2021р., 73,8% в 2022р. та 84,6% в 2023р.

Проведемо факторний аналіз витрат на виробництво.

Таблиця 2.9.

Показники факторного аналізу загальної суми витрат

Показники	План	Фактично
Змінні витрати на одиницю продукції	0,1	0,17
Постійні витрати на весь випуск продукції	17,3	867,70
Обсяг випуску продукції	1045,0	7880,97

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

Використовуючи дані таблиці 2.9 проводимо розрахунки:

1. За планом на плановий випуск продукції:

$$Впл = (1045,4 * 0,11) + 171,3 = 286,3 \text{ тис. грн.}$$

2. За планом, перерахованому на фактичний обсяг виробництва продукції при збереженні планової структури:

$$Вум1 = (1045,4 * 0,11) * 1,1 + 171,3 = 297,8 \text{ тис. грн.}$$

3. По плановому рівні на фактичний випуск продукції при фактичній структурі:

$$Вум2 = (7880,7 * 0,11) + 171,3 = 1038,2 \text{ тис. грн.}$$

4. Фактичні витрати при плановому рівні постійних витрат:

$$Вум3 = (7880,7 * 0,07) + 171,3 = 723,0 \text{ тис. грн.}$$

5. Фактичні витрати:

$$Вф = (7880,7 * 0,07) + 867,0 = 1418,6 \text{ тис. грн.}$$

Отримані показники заносимо в таблицю 2.10 і робимо розрахунки:

Таблиця 2.10.

Факторний аналіз загальної суми витрат

Витрати	Сума тис. грн.	Фактори зміни витрат, тис. грн.			
		Обсяг випуску продукції	Структура продукції	Змінні витрати	Постійні витрати
За планом на плановий випуск продукції	286,03				
За планом, переліченому на фактичний обсяг виробництва продукції при збереженні планової структ.	297,08	+11,05			
По плановому рівні на фактичний випуск продукції при фактичній структурі	1038,02		+7140,4		
Фактичні витрати при плановому рівні постійних витрат	723,0			3105,2	
Фактичні витрати	1418,06				+6905,6

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

З таблиці 2.10 видно, що витрати, пов'язані зі зміною обсягу реалізації, зросли на 11,5 тис. грн. За рахунок зміни структури реалізованої продукції обсяг витрат збільшився на 750,4 тис. грн. У поєднанні зі зниженням рівня питомих змінних витрат загальна економія собівартості склала 315,2 тис. грн. Передбачена вартість постійних видатків зросла порівняно з плановою на 695,6 тис. грн.

У результаті загальна сума видатків перевищує заплановану суму на 1,132 млн грн. або на 395,5 відсотка. Важливо відзначити, що зі збільшенням обсягу продажів компанії разом з цим зростатимуть і витрати.

План витрат на 2024 рік наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

План витрат підприємства на 2024р., тис. грн.

Показники	Роки		Відхилення	
	Фактично 2023р.	План 2024р.	абс. (+,-)	темп росту, %
1. Матеріальні затрати	31,10	42,01	11	35,5
2. Витрати на оплату праці	123,07	127,51	3,08	3,1
3. Відрахування на соціальні заходи	44,60	46,02	1,04	3,1
4. Амортизація	22,60	24,05	1,04	6,2
5. Інші операційні витрати	1222,70	1250,06	27,03	2,2
Разом	1444,60	1489,05	44,09	3,1

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

Важливо зазначити, що у 2024 році зростання вартості буде більшим, ніж у 2023 році. Вартість зросте на 44,9 тис. грн, або на 3,1%.

Збільшення зумовлено збільшенням матеріальних витрат на 11 тис., збільшенням витрат на оплату праці на 3,8 тис., інші вартісні показники також мають тенденцію до зростання.

Управління доходами торгової компанії має здійснюватися систематично, щоб максимізувати розмір компанії.

Залежно від того, яка діяльність приносить дохід, розрізняють кілька видів діяльності.

1. доходи від операцій, пов'язаних з торгівлею: гроші, виручені від продажу товарів, сума грошей, витрачена на упаковку, вимір тканини, надання додаткових платних послуг.
2. доходи від виробничої діяльності, до яких належать:
3. виручка від реалізації всіх видів поширеної продукції, недосконалої продукції та відходів (якщо їх виробляє підприємство);
4. доходи від промислових послуг (ремонтно-будівельних, транспортних і т.д.), виконаних і реалізованих "третьою стороною".
5. суми комісій (відсотків);
6. додатковий дохід від реалізації товарів (продукції), якщо підприємство є посередником і бере участь у розрахунках під час виконання договору;
7. доходи від послуг (робіт), які виконуються тимчасовими колективами творчих осіб для інших підприємств тощо;
8. доходи від банківських позик та інвестиційних цінних паперів, до них належать:
9. доходи, отримані від участі у спільних підприємствах;
10. доходи, отримані від надання майна в оренду (лізинг);
11. дивіденди (відсотки), отримані за акціями, облігаціями та іншими цінними паперами, що придбані підприємством;
12. доходи від депозитних вкладів підприємства та інше.

13. доходи від продажу майнових та інтелектуальних прав (власності) підприємства, отримані при реалізації;

14. майна підприємства (включаючи основні фонди), матеріальних обігових активів;

15. нематеріальних активів ("ноу-хау", патентів, фірмового знаку, торгової марки), програмних продуктів.

16. інші види доходів:

17. доходи від курсової різниці валютних коштів та цінних паперів, які належать підприємству;

18. суми економічних санкцій та відшкодувань збитків, отриманих підприємством;

19. доходів від об'єктів соціально-побутової сфери підприємства: плата за утримання дітей в дитячих дошкільних закладах, оплата путівок та інше .

Залежно від характеру доходу розрізняють дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та майна, що є власністю підприємства, а також дохід від використання майна (капіталу) підприємства, які всі розглядаються тимчасовий.

Проведемо аналіз доходів підприємства, табл. 2.12

Таблиця 2.12

Аналіз динаміки й структури доходів підприємства, тис. грн.

Показник	2021р.		2022р.		2023р.		Відхилення 2023р. від	
	сума	питома вага, %	сума	питома вага, %	сума	питома вага, %	2021р.	2022р.
Виторг від реалізації продукції	1014,2	99,5	3747,7	99,8	7788,9	99,3	6774,7	4041,2
Інші операційні доходи	0,2	0,02	5,0	0,1	55,4	0,7	55,2	50,4
Інші звичайні доходи	4,6	0,5	2,7	0,07	3,1	0,04	-1,5	0,4
Інші доходи	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього	1019,0	100	3755,4	100	7847,4	100	6828,4	4092

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Компанія Партнер

ЮА»

Дані таблиці 2.12 свідчать про те, що найбільшу питому вагу у 2021-2023 роках займає виручка від операційної діяльності (відповідно 99,52%, 99,9%,

100%), з яких виручка від реалізації продукції становить 99,5%, 99,8%, 99,3% відповідно.

Інші види доходів (від фінансової та інвестиційної діяльності) становлять незначну частину загального доходу підприємства.

Така структура доходу характерна для торгової компанії: основним джерелом доходу є продаж продукції, яка є операційною частиною бізнесу. У звітному році спостерігалась закономірність збільшення загального доходу на 6828,4 тис. грн. порівняно з 2021 роком та з 4092,0 тис. грн. в порівнянні з 2022 роком

Проведемо аналіз плану доходів підприємства на 2024р., табл. 2.13

Таблиця 2.13

План доходів підприємства на 2024р., тис. грн.

Показники	Роки		Відхилення	
	Фактично 2023р.	План 2024р.	абс. (+,-)	темп росту, %
Виторг від реалізації продукції	7788,9	9346,7	1557,8	20,0
Інші операційні доходи	55,4	66,5	11,1	20,0
Інші звичайні доходи	3,1	3,7	0,6	19,4
Всього	7847,4	9416,9	1569,5	20,0

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

У підсумку бачимо, що плановий надходження у 2024 році становить 9416,9 грн., що більше від планованого доходу у 2023 році на 1569,5 грн., або на 20%.

Додатково очікується збільшення доходів від реалізації на 1557,8 тис., або 20%, інших операційних доходів — на 11,1 тис., або 20%.

Прибуток як економічне поняття — це грошова оцінка доходу, отриманого бізнесом, насамперед від продажу товарів і послуг. Він визначає життєздатність прибутковості підприємства, повернення вкладених витрат і використання майна під час діяльності.

У здійсненні виробничо-фінансової діяльності суб'єктів господарювання бере участь велика кількість пов'язаних організацій, праці, матеріалів і фінансів.

Мета кожної компанії полягає в тому, щоб максимізувати ці фактори, наскільки це можливо.

Ефективність використання виробничих ресурсів в кінцевому рахунку вимірюється фінансовими результатами діяльності господарських організацій.

Як наслідок, фінансові результати є економічним відображенням виробничої діяльності суб'єктів господарювання, вираженим у грошовій оцінці.

Фінансові результати компаній зазвичай виражаються через такі економічні показники, як валовий прибуток, чистий прибуток і прибуток.

Валовий дохід – це широкий показник, який описує дохід підприємств. Його обсяг визначається обсягом виробленої продукції та грошовими ресурсами, витраченими на її створення, за вирахуванням вартості праці.

Основними причинами збільшення валового доходу є збільшення обсягів виробництва і зниження собівартості і матеріальних витрат.

Сукупний дохід, створений підприємством, є джерелом оплати праці працівників сфери виробництва та накопичення, однією з форм якої є чистий прибуток.

Загальний дохід, отриманий компанією, ділиться на дві окремі частини. Одна частина фінансування спрямовується в дохід бюджету через ціновий механізм, інша частина резервується за підприємством і є різницею між собівартістю продукції та собівартістю її виробництва. Ця частина загального доходу є доходом корпорації.

Загальний дохід компанії, включаючи реалізований дохід і додатковий дохід, який зберігається в продуктах компанії для внутрішньогосподарського використання, називається чистим доходом підприємства.

Загальний дохід від продукції, що використовується для побутових потреб, вважається різницею між собівартістю продукції за ціною реалізації та її собівартістю.

Реалізований чистий дохід розраховується за проданою продукцією, і тому він тотожний прибутку підприємства, отриманого від продажу продукції.

Таблиця 2.14

Аналіз динаміки фінансових результатів, тис. грн.

Показник	Фактично			Відхилення, 2023р. від	
	2021р.	2022р.	2023р.	2021р.	2022р.
Чистий дохід	1019,0	3755,4	7847,4	6828,4	4092
Собівартість реалізованих товарів	763,7	3001,5	6324,0	5560,3	3322,5
Валовий прибуток	255,3	754,0	1523,4	1268,1	769,4
Податок на прибуток	6,1	26,5	25,5	19,4	-1
Чистий прибуток	-45,7	65,5	49,6	95,3	-15,9

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

Таким чином, прибуток включається в чистий прибуток і є однією з його складових. За розміром виручка від реалізації продукції ідентична загальному чистому доходу, але менша від чистого доходу підприємства на суму, яка ще залишається в товарах, що використовуються для побутових потреб.

Проаналізуємо динаміку за показниками фінансових результатів, таблиця 2.14

Результати таблиці 2.14 свідчать про те, що у 2023 році фінансові показники компанії зростають. Додатково збільшився загальний прибуток на 1268,1 тис. у зв'язку з 2021 роком та на 769,4 тис. грн. По відношенню до 2022 року пояснення ґрунтується на збільшенні фізичних обсягів реалізованої продукції.

Чистий прибуток 2023 року більший за 2021 рік із різницею 95,3 тис. грн., а прибуток 2022 року менший за 2023 рік із різницею 15,9 тис. грн. Зменшення прибутку може бути викликано неефективним управлінням податками та витратами на збут продукції.

Виконаємо факторний аналіз валового прибутку аналізованого підприємства. Вихідна інформація для проведення аналізу

Таблиця 2.15

Вихідні дані для факторного аналізу валового прибутку, тис. грн.

Показник	2022р.	2023р.	Відхилення
1. Чистий виторг від реалізації продукції	3755,4	7847,4	4092

2. Собівартість реалізованої продукції	3001,5	6324,0	3322,5
3. Валовий прибуток	754,0	1523,4	769,4

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

З таблиці 2.15 видно, що у 2023 році відбулося підвищення валового прибутку продукції на 769,47 тис. грн.

Визначимо ступінь впливу факторів на цю зміну:

1. Зміна фізичного обсягу реалізації:

$$\Delta P1 = P0 * (K2 - 1), ()$$

де P0 - вплив на прибуток зміни обсягу реалізації продукції;

K2 - коефіцієнт зміни собівартості реалізованої продукції.

$$\Delta P1 = 754,0 * (6324,0/3001,5 - 1) = +835,0 \text{ тис. грн.}$$

2. Зміна структури й асортиментів реалізованої продукції:

$$\Delta P2 = P0 * (K1 - K2), ()$$

де K1 - коефіцієнт зміни обсягу реалізації продукції.

$$\Delta P2 = 754,0 * (7847,4/3755,4 - 6324,0/3001,5) = - 7,8 \text{ тис. грн.}$$

3. Зміна рівня витрат на 1 грн. реалізованої продукції:

$$\Delta P3 = 7847,4 * (3001,5/3755,4 - 6324,0/7847,4) = - 84,4 \text{ тис. грн.}$$

Як наслідок, склад та різноманітність реалізованої продукції, а також підвищення собівартості 1 грн негативно вплинули на рентабельність валового доходу. тіньові продукти.

Отже, на 2024р. заплановано підвищення фінансових результатів, так чистий дохід має збільшитись на 1569,5 тис. грн., валовий прибуток на 304,7 тис. грн., або на 20%, чистий прибуток заплановано у розмірі 310,3 тис. грн., що вище за 2023р. на 260,7 тис. грн., або на 525,6%.

2.2. Функції та основні вимоги управлінні підприємницької діяльності ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

Методи управління персоналом - це методи впливу на колективні та індивідуальні дії працівників підприємства з метою координації дій працівників під час роботи підприємства.

Для характеристики всієї сукупності працівників підприємства вживаються слова – персонал, персонал, трудовий колектив.

Кадрові ресурси підприємства - це злагоджений склад працівників, які отримали необхідну професійну освіту і мають практичний досвід. Вони беруть участь у різноманітних господарських і виробничих функціях. Інші працездатні особи можуть брати участь у виробничій діяльності підприємства на договірних засадах (контракту).

Отже, почнемо з аналізу наявності кадрового потенціалу підприємства, табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Структура персоналу підприємства

Категорії працівників	2021р.		2022р.		2023р.		Відхилення 2023р (+; -)	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	від 2021	від 2022
Середньооблікова чисельність штатних працівників	11	100	12	100	13	100	2	1
у тому числі робітників	8	73	9	75	10	77	2	1

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

По результатам розрахунків таблиці 2.1 видно, що середньооблікова чисельність штатних працівників у 2023р. збільшилась по відношенню до 2021р. на 2 чол., та збільшилась по відношенню до 2022р. на 1 чол.

Таблиця 2.2.

Вхідні дані для обчислення показників руху працівників підприємства,
осіб

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
1. Прийнято працівників	4	3	3
2. Вибуло працівників усього з них:	-	2	2
2.1 З причин скорочення штатів	-	-	-
2.2 За власним бажанням, звільнені за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	-	2	2
3. Чисельність працівників звільнених з об'єктивних причин (рядок 2 - рядок 2.1 - рядок 2.2)	-	-	-
5. Коливання середньо облікової чисельності (рядок 1 + рядок 2)	4	5	5
6. Кількість постійних працівників (рядок 4 - рядок 1 - рядок 2)	7	7	8

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

ТОВ «Компанія Партнер ЮА» використовує три групи методів управління персоналом:

Адміністративні методи управління:

- Регулювання відносин працівників шляхом надання структурним підрозділам робочих інструкцій;
- Використовувати потужні управлінські механізми для управління поточною діяльністю підприємства.

Економічні методи управління:

- Матеріальне стимулювання праці працівників: за результатами роботи виплачуються премії, для окремих категорій працівників застосовуються відрядні розцінки оплати праці.

Методи психосоціального управління:

- виховувати у співробітників почуття приналежності до організації, проводити корпоративну рекламу, широко використовувати логотипи компанії, забезпечувати співробітників фірмовим робочим одягом і т.д.;
- мотивувати співробітників на роботі, забезпечуючи соціальний захист (ювілейні та святкові подарунки)

Дослідження методу управління персоналом ТОВ «Компанія Партнер ЮА» розкриває основні функції цього бізнесу. Унікальним аспектом цього підходу є вплив організації на працівників, який виявляється у формі дій, що

регламентують діяльність працівників на основі затверджених внутрішніх документів нормативних документів. Ці документи повинні включати місію компанії, організаційну структуру, інформацію про персонал тощо. Ці документи є законними відповідно до наказу.

Одним з унікальних аспектів управлінського підходу ТОВ «Компанія Партнер ЮА» є акцент на адміністративному впливі, спрямованому на досягнення бажаних цілей керівництва. За допомогою прямого адміністративного контролю досягаються вимоги внутрішніх стандартів і підтримуються рамкові параметри системи управління. Дії керівництва щодо ТОВ «Компанія Партнер ЮА» виражаються у вигляді наказів, розпоряджень тощо.

Система оплати праці ТОВ «Компанія Партнер ЮА» регулюється Кодексом законів про працю України та іншими нормативно-правовими актами.

Компанія ТОВ «Партнер ЮА» пропонує погодинну систему оплати праці для всіх співробітників будь-якої категорії. Завдяки погодинній системі оплати понаднормової роботи працівники отримують компенсацію як за тривалість робочого часу, так і за конкретні цілі, які вони мають на увазі.

Заробітна плата ТОВ «Компанія Партнер ЮА» складається з двох складових:

1. Основна заробітна плата.
2. Додаткова зарплата.

Основна заробітна плата виплачується згідно з нормами праці. Вона представлена тарифними ставками робітників і окладами керівників, спеціалістів. Заробітна плата і тарифні ставки залежать від встановленого законодавством України мінімального розміру заробітної плати, посади, кваліфікаційного рівня працівника і зазначаються в штатному розписі.

Додаткова заробітна плата для ТОВ «Компанія Партнер ЮА» включає:

- доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнім працівником
- додаткова винагорода за роботу в нічний час;

- надбавка за знання та використання іноземних мов у роботі;
- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;
- оплата невідпрацьованого часу відповідно до чинного законодавства;
- преміювання працівників, які сумлінно дотримуються правил внутрішнього трудового розпорядку, трудових інструкцій та функціональних обов'язків;
- нагородження керівників, спеціалістів та експертів за професійні успіхи.

Допомога за виконання службових обов'язків тимчасово відсутнього працівника виплачується для заміщення працівника, який відсутній у зв'язку з відпусткою, тимчасовою непрацездатністю, відрядженням тощо.

Працівникам ТОВ «Компанія Партнер ЮА» щоквартально нараховуються премії у розмірі 20% посадового окладу працівникам, які сумлінно дотримуються правил внутрішнього трудового розпорядку, трудових інструкцій та функціональних регламентів за підсумками поточного періоду зарплата.

Бонусні показники:

- виконувати завдання, визначені планами роботи кожного відділу;
- якісно та своєчасно виконувати функції та обов'язки;
- відсутність порушень трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку немає;

Невиконання хоча б одного показника буде підставою для несплати премій.

ТОВ «Компанія Партнер ЮА» використовує такий соціально-психологічний підхід до управління персоналом:

- ставити чіткі та досяжні цілі перед співробітниками;
- безпосередня увага керівників до думки співробітників;
- визнання успіхів співробітників;
- організація корпоративних заходів;
- гігієнічні та санітарні умови праці;

- можливість кар'єрного росту;

Корпоративні цілі компанії визначаються вищим керівництвом, а потім доповідаються керівникам підрозділів. Додатково інформація про цілі діяльності компанії доводиться до всіх співробітників шляхом публікації в групі Telegram ТОВ «Компанія Партнер ЮА». Найвищі посадові особи відділу та керівники відділів визначають завдання кожного відділу. На регулярних нарадах керівники кожного відділу роз'яснюють співробітникам відділу мету компанії та відділу, конкретні цілі та терміни виконання.

Після встановлення цілей керівник оцінює, чи розуміє їх працівник. Крім того, менеджери пояснюють своїм співробітникам цінність досягнення цілей і особисту вигоду від їх досягнення.

Встановлення конкретних цілей, що мають значний мотиваційний вплив на працівників, оскільки вони спрямовують їхню увагу та зусилля на конкретні сфери праці, що є точкою порівняння продуктивності працівників. Інформування працівників про діяльність підприємства передбачає розуміння ситуації на підприємстві, можливих дій щодо розвитку подій, запланованих заходів і ролі працівників у здійсненні цих заходів. Ця інформація дає співробітникам інформацію, необхідну для виконання функціональних обов'язків, підвищує інтерес до завдання, створює відчуття причетності до компанії, покращує психологічний і соціальний клімат колективу.

Інформування співробітників ТОВ «Компанія Партнер ЮА» здійснюється шляхом регулярних зустрічей.

Наприкінці кожного року проводяться збори з трудовим колективом, на яких керівники обговорюють з працівниками результати діяльності підприємства. Обговорюються цілі та завдання компанії на наступний рік.

Крім того, співробітники беруть участь у регулярних бесідах зі своїми безпосередніми керівниками. ТОВ «Компанія Партнер ЮА» наприкінці кожного кварталу публікує результати та ділиться зі співробітниками інформацією про основні показники діяльності компанії, зміни позицій компанії на ринку, досягнення співробітників чи партнерів, соціальні ініціативи

компанії. компанії. зміни в кадровій політиці корпорації тощо. Корпоративні групи в соціальних мережах об'єднують команди, виробляють цілісну корпоративну філософію, встановлюють цілі для співробітників, розвивають лояльність до корпорації та, зрештою, збільшують ентузіазм співробітників.

Менеджери звертають увагу на внесок працівників, включаючи надання зворотного зв'язку та врахування ідей працівників. Такий підхід до мотивації сприяє виникненню почуття довіри між керівниками та співробітниками, сприяє позитивним емоціям і здоровому психологічному клімату в колективі, забезпечує задоволення потреб співробітників, а також дозволяє виявити недоліки в роботі і негативні моменти, які необхідно реалізувати, а також негативні сторони роботи.

Суспільне схвалення успіхів співробітників досягається шляхом поширення інформації про досягнення співробітників у соціальних мережах компанії, вручення їм футболок і дипломів «Працівник року», проведення регулярних зустрічей для відзначення успіхів співробітників.

Цей метод заохочення, який не є матеріальним, може підвищити професійну самооцінку працівників, задоволеність роботою, важливість роботи та бажання досягти успіху, що може призвести до більшого бажання працювати більше та краще.

Іншим методом психосоціального управління персоналом є сприяння розвитку кар'єри. Корпорація використовує внутрішні резерви кадрів і призначає співробітників на посади вищого рівня лише за наявності вакансії. Як наслідок, такий підхід не може сприяти пристрасті, енергії та вищій якості роботи співробітників.

2.3. Сучасні методи оптимізації системи управління персоналом підприємства ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

З одного боку, галузь послуг надає пріоритет якості обслуговування клієнтів, а з іншого боку, вона також цінує ентузіазм співробітників. Ці аспекти

мають велике значення для стратегії України щодо членства в ЄС. Тому вкрай важливо вирішити питання надихання працівників у сфері послуг та підвищення якості обслуговування.

Вирішення питання підвищення якості в сфері послуг повинно зосереджуватися на задоволенні потреб споживачів послуг і працівників. Для цього необхідно визначити метрику якості мотивації співробітників, розробити методику її оцінки та пов'язати з нею якість обслуговування.

Основні групи показників, які вимірюють мотивацію працівників (задовільні показники, що вимірюють задоволеність працівників), були згадані раніше.

Група 1. Показник дотримання норм і правил праці (норм і правил). Ці показники характеризують ряд психофізіологічних, гігієнічних і психосоціальних компонентів праці, що впливають на здоров'я і працездатність людини, її ставлення до праці, її продуктивність, рівень життя і особистість.

Група 2. Показники задоволеності умовами або рівнем заробітної плати. Цей набір показників визначає ентузіазм співробітників, підвищує захоплення співробітників, пропонуючи їм додаткові переваги або змінюючи умови оплати, а також підвищує задоволеність співробітників системою оплати.

Група 3. Показники схвалення стилю керівництва. Стиль управління може бути демократичним або автократичним, обидва вони призводять до недовіри та ворожості серед членів команди. Стиль керівництва впливає на щастя кожного працівника та загальний настрій, обидва з яких мають вирішальне значення для працівників, які мають контакт із клієнтами.

Група 4. Показник ступеня підвищеного емоційного клімату в колективі. Цей набір показників позначає позитивні чи негативні сторони соціально-психологічного клімату в колективі.

Корисні фактори: добре обізнані робочі місця, ефективні гігієнічні та санітарні методи, а також максимально приємні та практичні умови праці, які загалом підвищують задоволення від роботи. У створенні благодатної

атмосфери велике значення має те, наскільки робота цікава і різноманітна для людини, яка відповідає за свій кар'єрний розвиток.

Недоліки - постійний шум і метушня на робочому місці, погане освітлення, надмірна спека. Ці фактори можуть викликати дратівливість і емоційну нестабільність. Постійна активність, значна відповідальність, занепокоєння здоров'ям, сильний стрес - усі ці фактори можуть негативно вплинути на психологічний клімат колективу.

Група 5. Показники задоволеності споживачів, які характеризуються ступенем позитивних (радість, доброзичливість, емпатія, довіра) або негативних емоцій (дратівливість, емоційне виснаження, злість, агресія), які викликані спілкуванням зі споживачами.

Кожен член групи присвячений одному показнику відданості співробітників. Комплексний набір показників дозволяє комплексно оцінити ентузіазм співробітників.

Таблиця 2.3

Групи показників мотивації персоналу

Групи показників мотивації персоналу				
1. Показники задоволеності умовами праці	2. Показники задоволеності умовами та рівнем оплати праці	3. Показники задоволеності стилем керівництва	4. Показники рівня емоційної атмосфери в колективі	5. Показники задоволеності від роботи із споживачами
Психофізіологічні показники	Показники задоволеності умовами оплати праці	Показники задоволеності демократичним стилем керівництва	Сприятливі чинники соціально-психологічного клімату	Показники позитивних емоцій
Санітарно-гігієнічні показники	Показники задоволеності рівнем заробітної плати	Показники задоволеності авторитарним стилем керівництва	Несприятливі чинники соціально-психологічного клімату	Показники негативних емоцій

Джерело: розроблено автором на основі даних [16]

Для ТОВ «Компанія Партнер ЮА» необхідно розробити методику визначення комплексної оцінки кожної групи показників та комплексної оцінки всіх груп показників мотивації працівників. Для кількісної оцінки окремого показника слід прийняти бальну систему оцінки, а для показників якості послуг підприємств сфери послуг також запровадити бальну систему. Оцінка бальних показників може здійснюватися за значущістю показників, експертними методами або за бальною таблицею.

На основі групи індикаторів, що представляють рівень мотивації з одного боку, і групи індикаторів, що репрезентує якість обслуговування клієнтів, з іншого боку, була створена модель взаємозв'язку між показниками якості обслуговування партнерів компанії та показниками мотивації співробітників «Компанія Партнер ЮА».

Модулі 1...5 взаємодіють і формують систему мотивації персоналу. Взаємодія блоків 6...10 формує систему показників якості обслуговування. Кількість стрілок для кожного блоку з однієї системи вказує на кількість блоків з іншої системи, на які впливає цей блок. Так, блок 1 впливає на блоки 6, 9, 10.



Рис. 2.1 Модель взаємозв'язку показників якості обслуговування в зв'язку ТОВ «Компанія Партнер ЮА» з показниками мотивації персоналу
Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

Задоволеність персоналу умовами праці (блок 1) призводить до: збільшення просторових показників, а саме умов надання послуг (блок 6), покращення контакту зі споживачами (блок 10), зменшення скарг споживачів (блок 9). Так само відбувається взаємодія з іншими блоками.

Рекомендується використовувати кількісні оцінки (наприклад, у балах) для вираження ступеня, до якого будь-який набір показників впливає на інші групи в кожній системі та між системами, щоб можна було зосередити зусилля на досягненні бажаних цілей. Рівень показників мотивації персоналу серед груп показників, які найбільше впливають на підвищення якості обслуговування клієнтів. Споживачі, які користуються будь-якою послугою, вимагають високого рівня якості обслуговування. Показники якості обслуговування та показники мотивації працівників характеризують загальну якість обслуговування ТОВ «Компанія Партнер ЮА». (рис. 2.3.2).



Рис. 2.2. Модель взаємозв'язку між якістю обслуговування та задоволенням потреб споживачів ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Компанія Партнер ЮА»

Якщо загальна якість обслуговування досягає високого рівня, то потреби споживачів задовольняються, і вони продовжуватимуть користуватися послугами компанії. Якщо загальна якість обслуговування не може задовольнити потреби споживачів, споживачі можуть припинити користуватися послугами компанії.

Удосконалення розвитку людей неможливе без розробки нових способів роботи з людьми, включаючи комплекс методів і засобів, що створюють умови для ефективного використання потенціалу робочої сили.

Кадрова реорганізація проводиться в кілька етапів, причому трансформація кожного етапу може здійснюватися паралельно. Передбачено переосмислення роботи кадрової служби ТОВ «Компанія Партнер ЮА» діагностика корпоративного кадрового потенціалу; визначення ефективності реструктуризації персоналу .

Особливістю реструктуризації в нинішніх умовах є необхідність значного збільшення економічної вигоди ТОВ «Компанія Партнер ЮА» та створення механізмів адаптації до ринку.

Негативний вплив різноманітних факторів значно ускладнив та подовжив процес реструктуризації вітчизняних підприємств.

Мінімізація кадрових ризиків стала дуже важливою у кадровій роботі. Кадровий ризик відноситься до ризику плинності кадрів або зниження продуктивності через зниження мотивації співробітників.

Видно, що рівень кадрового ризику знижується, що свідчить про те, що фактична ситуація відповідає вимогам стандартизації. Прогнозується зниження рівня кадрового ризику в діяльності ТОВ «Компанія Партнер ЮА» за рахунок підвищення мотивації працівників.

Для подальшого зниження ризиків рекомендується: участь керівників у капіталі ТОВ «Компанія Партнер ЮА» , диференціація заробітної плати, формування корпоративної культури, можливість участі в семінарах, навчаннях, отримання повних соціальних виплат, формування ефективного стилю роботи керівників, оперативне запобігати виникненню конфліктів.

Отже, з проведеного дослідження можна зробити висновок, що запропонована модель взаємозв'язку показників якості обслуговування та показників мотивації персоналу дозволяє виявити всі можливі зв'язки між показниками якості обслуговування та показниками мотивації персоналу. Це дає можливість точно впливати на показники мотивації співробітників, забезпечуючи тим самим максимальне покращення якості обслуговування клієнтів. Розроблена модель зв'язку між якістю обслуговування та задоволеністю споживчого попиту підтверджує головну роль задоволеності споживача та показує, як якість обслуговування впливає на споживачів [27].

Цього можна досягти лише за умови якісної зміни бізнес-концепції підприємства, що значною мірою залежить від стану підприємства та вирішення проблем управління персоналом. Останнім часом він набуває все більшого значення, оскільки зростає роль працівників у його діяльності. Управління персоналом стає чинником забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності і тому потребує підвищеної уваги та залишається актуальним для всіх суб'єктів господарювання [30].

У сучасних умовах при наявності високої невизначеності та динамізму ринкового середовища економічний та соціальний розвиток неможливий без впровадження стратегічних напрямів в управління персоналом, що дасть можливість забезпечити ефективне досягнення перспективних цілей підприємств на основі утримання конкурентних переваг та відповідного реагування на зміни зовнішнього середовища, серед яких: формування відповідної організаційної структури управління, інвестування в розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності, маркетинг персоналу, створення ефективної системи мотивування та стимулювання.

Згідно з сучасними концепціями менеджменту, люди є найважливішим ресурсом у процесі виробництва, а також людьми зі своїми потребами, мотиваціями, інтересами та цінностями. Ставлення до людей як до ресурсів означає застосування індивідуального підходу до кожного працівника та

розуміння стратегічних аспектів управління людьми у рамках, що поєднує інтереси бізнесу та працівника.

Стратегічне управління персоналом має базуватися на принципах системного підходу. Системний підхід можна розглядати як систему, що складається з набору взаємозалежних і взаємодіючих підсистем (постановка завдань, планування, контроль, оцінка), які пов'язані між собою через конкретні рішення. Основними функціями управління талантами є навчання, розвиток і використання. У зв'язку з цим стратегічне управління людськими ресурсами покликане забезпечувати формування, розвиток і раціональне використання конкурентоспроможності людських ресурсів, своєчасно і адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, допомагати підприємствам розвиватися і досягати довгострокових результатів.

Методичне забезпечення стратегічного управління персоналом у сучасних умовах потребує уточнення понять «стратегія» та «стратегія управління персоналом». Пропонується розглядати стратегію управління як набір функціональних стратегій (формування, розвиток і використання), які працюють одночасно, щоб допомогти покращити здатність компанії боротися з конкурентами, ефективно використовувати свої сильні сторони та розширювати свої конкурентні переваги. Керівники створюють умови для розвитку талантів і ефективно розкривають потенціал талантів, досягаючи тим самим стратегічних цілей управління персоналом і підприємством в цілому.

Реалізація підприємствами стратегічного управління персоналом дозволяє вирішити такі проблеми, як забезпечення підприємства необхідною кількістю якісної та конкурентоспроможної робочої сили, створення умов для більш повного розвитку та ефективного розвитку творчого потенціалу працівників, забезпечення умов для високої продуктивності праці. Робота, мотивація та розвиток усіх співробітників збалансовують інтереси компанії та працівників, тим самим значно підвищуючи ефективність управління та досягаючи стійкої конкурентної переваги компанії на ринку [8].

У сучасних умовах системи управління персоналом повинні набувати нових якостей, розширювати можливості вирішення проблем, впроваджувати адаптовані до ринкових умов рішення, тому стратегічні кадрові рішення повинні враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

Саме тому, управління персоналом — це багатогранний і надзвичайно складний процес, який необхідно здійснювати на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових напрямків управління, удосконалення існуючих форм і методів роботи. Процес має свої специфічні властивості і ґрунтується на принципах системного підходу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «Компанія Партнер ЮА».

3.1. Визначення стратегічних альтернатив управління підприємством

У попередньому розділі роботи проаналізовано основні показники ТОВ «Компанія Партнер ЮА» за останні роки. Для того, щоб сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності управління бізнесом, варто звернути увагу на основні питання діяльності підприємства [38]:

- Відсутність зосередженості, більше завдань та оперативної роботи,
- Управління КРІ втрачає ефективність,
- Немає аналітичного висновку після звіту,
- Процеси планування неефективні,
- Неясність обов'язків членів команди
- Процес спілкування між різними відділами компанії складний.

Як наслідок, прибутковість підприємства досить непогана. Як відомо, ефективність роботи всього підприємства тісно пов'язана з управлінням ним: процесами планування, прийняттям рішень, аналізом результатів діяльності, контролем поточних процесів та їх координацією, мотивацією працівників. Беручи до уваги досвід зарубіжних компаній, можна сказати, що вдосконалення процесів корпоративного планування призведе до підвищення ефективності роботи окремих відділів і всієї організації [39].

Сучасні компанії змушені підлаштовуватися під правила ринкової конкуренції та відносин. У результаті фактори, які призводять до успіху на ринку, також є факторами, які призводять до подальшого виживання організації. Кожен з них пов'язаний з діяльністю співробітників компанії. Успішними критичними факторами, які принципово необхідні, є розвиток персоналу, інноваційність, кваліфікація персоналу тощо.

Як наслідок, мотивація персоналу залишається актуальною, незважаючи на те, що кількість розв'язків цієї теми зросла та відзначається наявність

різноманітних науково-практичних підходів, єдиного остаточного рішення щодо конкретних способів, які співробітники мотивовані, це призведе до найбільшої ефективності їх діяльності, а також отримає пропорційну винагороду, виходячи з існуючих потреб. конкретна причина. Як наслідок, щоб ефективно керувати кимось, необхідно розуміти їхню мотивацію.

Прагнення компанії до досягнення цілей є однією з найважливіших функцій лідерства, оскільки успішне виконання завдання залежить від злагодженості зусиль команди. Сучасні керівники повинні адаптуватися до ринкових умов ведення бізнесу, використовувати передові, перевірені методи мотивації, спрямовані на підвищення продуктивності співробітників, активізацію всього потенціалу співробітників для активної участі в діяльності бізнесу, підтримку інтересу до роботи, та отримувати задоволення від результатів своїх зусиль.

Крім того, основна роль менеджера з персоналу полягає в тому, щоб створити ці умови та організувати цю роботу так, щоб працівники добровільно та творчо підходили до досягнення цілей та завдань компанії. Усе сказане є актуальним і підтверджує важливість мотивації в управлінні персоналом та ефективній діяльності підприємства, внаслідок чого викликало особливий інтерес у керівників. Як наслідок, розробка системи управління мотивацією персоналу має вирішальне значення для формування ефективного менеджменту за наявності існуючих вимог щодо сприяння розвитку компаній.

Таблиця 3.1.

Способи мотивації праці

Назва	Визначення
Нормативна мотивація	За допомогою думок і психологічних впливів допомогти комусь зробити те чи інше: переконати, порадижити, повідомити тощо.
Примусова мотивація	Походить від концепції влади та потенціалу підвищення рівня задоволення потреб працівника, коли працівник не задовольняє необхідні вимоги.
Стимулювання	Впливає безпосередньо на людину, а радше допомагає їй або їй краще працювати у зовнішньому середовищі через стимули, які спрямовують поведінку.

У результаті мотивація може бути реалізована за допомогою різноманітних стратегій, включаючи застосування правил праці, заохочення, участь і покарання.

Однак важливо визнати, що в основі будь-якої філософії управління лежить людина, ця людина вважається найважливішою особою в будь-якій організації. У зв'язку з цим не можна нехтувати або забувати про психофізіологічні властивості людини, які мають біологічну природу. На основі інформації необхідний унікальний підхід до розподілу ресурсів і розподілу змісту та напрямку мотиваційної діяльності персоналу.

У зв'язку з цим мета створення концепції системи мотивації персоналу на підприємстві має полягати у створенні системи, заснованої насамперед на матеріальному стимулюванні та соціальних пільгах, з орієнтацією на збалансування інтересів працівника з інтересами підприємства на підприємстві, щоб досягти високої продуктивності, підвищити ефективність і отримати найбільшу користь від діяльності.

Основною метою будь-якого підприємства, яке має власність, є максимізація прибутку при мінімізації витрат, але не можна забувати, що всі працівники беруть участь у цьому завданні. Як наслідок, для забезпечення ефективності виробничих процесів і максимізації позитивного результату діяльності працівники повинні бути обов'язковими. Тобто забезпечити справедливу оплату праці, працевлаштування та соціальне забезпечення. Якщо ми розглядаємо людину, яка щоденно працює в корпорації без будь-якої пристрасті чи мотивації, єдиним мотивуючим фактором для неї є гроші. Люди прагнуть стабільності та віри в майбутнє. Ми можемо сказати, що більшість людей у сучасному суспільстві мають гроші як головний мотиваційний фактор для досягнення успіху.

Використовуючи аналіз джерел особистісної мотивації ми демонструємо різні види мотивації на рис 3.1. Зарубіжні та вітчизняні вчені виділяють численні мотиваційні фактори, серед яких: гроші, кар'єрний ріст, слава, визнання, самовираження та реалізація. Безумовно, гроші є найочевиднішим

мотивуючим фактором, і їх зазвичай використовують як такі. З одного боку, вони є потужним засобом заохочення, а з іншого – можуть служити засобом демотивації.

Сучасний бізнес яскраво демонструє зростаючу важливість нематеріальних цілей і винагород. Поведінка індивідів у процесі діяльності все більше залежить від мотивації праці, яка є похідною від самої праці, тобто її змісту, умов, організації процесу праці, режиму. Безперечно, кожній людині потрібна змістовна, цікава та корисна робота, а також належні умови праці. Вона намагається мати тверде уявлення про те, наскільки ймовірно вона виросте. Кваліфікований працівник відчуває гордість, впевненість у собі, коли результати його зусиль оцінюються і ним самим, і суспільством. Загалом, трудова мотивація впливає з цінності та необхідності роботи, а також самовираження та самовдосконалення працівника. підстави вважати, що мотиваційна система перебуває в стані кризи.

Це зумовлено поганим матеріальним становищем громадян та неоднозначним визначенням системи цілей зайнятості. У результаті насамперед перевага надається матеріальному стимулюванню, а значення нематеріального стимулювання пригнічується. У контексті розробки новітніх методів необхідні бізнес-моделі, які враховують ринкові умови економіки. Ці бізнес-моделі вимагають від компаній використання нових методів роботи з урахуванням законів і ринкових умов. У цьому контексті зростає інвестиція всіх співробітників у кінцевий успіх починань компанії.

Однією з першочергових проблем компаній різної форми власності є використання нових методів управління трудовими ресурсами та роботою, які сприяють активізації людей. Сучасні визначення мотивації, виведені з психофізіологічних властивостей людини, показують, що реальні причини, які спонукають працівника повністю присвятити себе роботі, зовсім інші.

У підсумку можна зробити висновок, що для забезпечення ефективної роботи компаній і успішної роботи їх співробітників необхідно використовувати нематеріальні та матеріальні види мотивації. До матеріальних

можна віднести систему пільг (медико-соціальний пакет, стипендії на проїзд, допомогу сім'ї, плата за паркування автомобіля, квитки на відпочинок, харчування), а також кредит на купівлю житла під низькі відсотки.

Аналізуючи наукові публікації зарубіжних вчених та роботи деяких українських компаній, можна зробити висновок, що для тих, у кого відсутні матеріальні стимули, нематеріальна мотивація є найпоширенішою формою мотивації. Додатково важливою є можливість для співробітників навчатися за рахунок компанії та брати участь у різноманітних тренінгах, що дає можливість використовувати свої знання та навички як під час роботи, так і в житті. Велику увагу на підприємстві слід приділяти забезпеченню гігієнічних і санітарних умов праці.

Багато офісних приміщень повинні бути розташовані в просторі освітлених залів, це заповнено мінімумом стін, перегородок і максимумом вікон, також є багато простору для вільної роботи та особистого розвитку. Ще одним сучасним методом підвищення мотивації є тайм-орієнтована мотивація, або система модульної компенсації вільного часу. Його унікальна властивість полягає в тому, що різний обсяг роботи співробітників, який приписується різним щоденним і тижневим завданням, компенсується наданням їм відпустки, а не оплатою.



Рис 3.1. Види мотивації

Ця форма заохочення не набула широкого впровадження в практику українських компаній, але про необхідність її застосування свідчить досвід її використання іноземною компанією. Використання гнучких форм зайнятості (таких як гнучкий графік, скорочений робочий день, відпустка, збільшена відпустка тощо) дозволяє працівникам витратити свій час та енергію більш стратегічно. Розуміючи процес розробки концепції мотивації, компанії мають шанс ефективно керувати співробітниками, що підвищить ефективність компанії. Крім того, запити людей часто змінюються, тому мотивація повинна відображати ці зміни, тобто робота менеджерів з персоналу полягає в тому, щоб стежити за ефективністю системи мотивації, а також удосконалювати її в міру необхідності.

Якщо система мотивації персоналу на підприємстві обрана і застосована правильно, керівники мають можливість легко піклуватися і координувати дії команди, а також спрямовувати здібності співробітників окремих підрозділів на отримання позитивного результату для компанії та мають ефективний виробничий процес.

Оцінка сучасних систем мотивації персоналу дає можливість обговорити причини, за якими більшість малих і середніх підприємств в Україні не досягають очікуваних результатів, а саме: санітарно-технічний стан, невдоволення підлеглих, колег, можливість самомотивації. Реалізація та заробітна плата виробничих робітників. Ці кадрові проблеми та питання допомагають визначити та вирішити різні шляхи вдосконалення системи стимулювання робочої сили в МСП. Враховуючи соціально-економічне становище всієї країни, система стимулювання в Україні свідчить про те, що вона перебуває в кризовому стані. Це пов'язано з поганим матеріальним становищем громадян і погано визначеною системою цілей зайнятості, при цьому основна увага приділяється матеріальному світу, а не зменшенню значення нематеріального світу.

Таким чином, найкращим заходом для ТОВ «Компанія Партнер ЮА» є впровадження методу ОКР – нового способу планування та оцінки

ефективності управління фінансово-господарською діяльністю та управління діяльністю підприємства.

Цілі та ключові результати (OKR) — це інструмент постановки цілей, метод управління, який дозволяє компаніям зосередитися на однакових важливих питаннях у всій організації.

Метод OKR – це амбітна техніка для планування та постановки цілей. Спочатку цей метод використовувався для постановки квартальних цілей, але сьогодні більшість компаній використовують його і для річного планування. Ключовим є те, що для кожної поставленої цілі має бути певна кількість вимірних результатів (показників), які показують, наскільки успішно досягнута мета [38].

Це в першу чергу допомагає, досягти вимірного прогресу за конкретними показниками, а по-друге, не розмивати фокус повсякденної роботи. OKR використовують лідери галузі, транснаціональні компанії та світові бренди: Intel і Google, LinkedIn, Zynga, Twitter, Oracle, Netflix, BMW, Disney, Salesforce, Samsung. Тому ОКР передбачає формування цілей на певний період часу та встановлення вимірних результатів.

Ціль – це якісне визначення того, що має бути досягнуто. Важливо те, що, хоча вони короткі, вони всеосяжні та амбітні. Ключові результати - це набір кількісних показників, які вимірюють досягнення цілей.

Ключова особливість підходу OKR полягає в тому, що ці цілі повинні бути принципово недосяжними.

Якщо цілі досягнуто на 100%, ціль вважається недостатньо амбітною, і планування наступного етапу має враховувати це. Оптимальним буде досягнення 60-75% кожної мети. OKR надихають на більш сміливий підхід до планування з самого початку. Ще одна особливість, яка відрізняє цю методологію від KPI та інших методів вимірювання ефективності, полягає в тому, що інструментарій OKR не впливає на оцінку співробітників і розмір бонусів та інших заохочень. Використовується лише тоді, коли компанія свідомо плекає довіру між своїми співробітниками[40].

Однією з головних відмінностей методу OKR від KPI є метод постановки цілей для компанії. Цілі KPI зазвичай легко досягти, вони є результатом раніше встановлених процесів або проектів компанії. Використовуйте метод OKR, щоб поставити цілі більш агресивно й амбітно. Суть цієї стратегії полягає в тому, щоб мотивувати команду працювати наполегливіше та викладатися на повну.

Тобто ефективність управління бізнесом вимірюється не тільки кількісними показниками, а й якісними, до яких можна віднести здібності працівників, тобто особистісні якості, необхідні працівникам для досягнення поставлених цілей. При цьому ефективні процедури управління персоналом підприємства включають оцінку, цілепокладання та обов'язкове застосування системи зворотного зв'язку співробітників компанії на всіх етапах впровадження інструментарію OKR. Впроваджуючи OKR, варто провести діагностику корпоративної культури. Якщо ваша організація не готова до відкритого високоякісного зворотного зв'язку, варто почати зі зміцнення корпоративної культури [38].

Існує декілька основних принципів OKR, і якщо ви пропустите один із них, система перестане працювати:

- Відкритість і прозорість. OKR має бути видимим для всіх у компанії, а не лише для вищого керівництва. Прозорість і підзвітність покращують співпрацю між окремими фахівцями та відділом загалом, адже кожен знає, які обов'язки та цілі один одного.

- Амбітний і недосяжний. Якщо співробітники завжди досягають або перевищують свої цілі, то ці цілі надто легкі. OKR призначені для того, щоб вивести співробітників із зони комфорту. Це не цілі для оцінювання чи розвитку кар'єри, вони розроблені, щоб розкрити потенціал і принести користь компанії.

- Кількість обмежена. OKR – це квартальний план, тому чим менше цілей, тим краще. Відповідно до стандарту OKR, рекомендовано, щоб для кожного було не більше 5 цілей і не більше 5 ключових результатів. Вся справа в тому,

щоб зосередити свої зусилля та досягти високої продуктивності, а не бути розкиданим у кількох напрямках.

- Не впливає на оцінку співробітників і розмір бонусів. Вони не пов'язані безпосередньо із заробітною платою, тому співробітники не бояться ставити досить амбітні цілі, при цьому немає зайвого бажання «жонглювати цифрами» чи «ламати систему».

- Регулярне вимірювання - синхронізацію OKR слід проводити принаймні кожні два тижні. В іншому випадку система не зможе своєчасно підказати вам, що вам потрібно скоригувати курс.

- 30.70. OKR не є повністю «зверху вниз», як KPI. 30-40% цілей і координат задає керівництво, а 60-70% створюють співробітники. Результатом є процес спільної творчості, який допомагає зробити підходи, стратегії та тактики більш реалістичними.

- Раз на квартал. Квартальні цілі та координати є чіткими, тоді як цілі та координати на весь рік є орієнтовними та розпливчастими. Це забезпечує поєднання гнучкості завдяки здатності швидко реагувати на зміни ринку та чіткості завдяки короткостроковому плануванню.

- Індикатори – це координати. Іноді компанії використовують показники як орієнтири або як стимули. Вони допомагають йти по шляху і вчасно змінювати стратегії. Як і в будь-якому бізнесі, важливо повідомити іншим, де зараз знаходиться компанія та куди вона рухатиметься в майбутньому. Це важливо для того, щоб уся компанія функціонувала як злагоджена та гнучка система [39].

Можливості, які надає підхід до постановки цілей OKR:

- Позбавтеся мікроменеджменту. Менеджери можуть зосередитися на великих цілях.

- Розвивати творчий потенціал. Виконавець вільний у виборі способу досягнення результату.

- Об'єктивна оцінка результатів. Вимірні ключові показники забезпечують об'єктивну оцінку того, чи досягнуто цілей.

- Підвищення відповідальності та залучення команди. Оскільки цілі ставлять самі команди, вони відповідають за їх досягнення.

Варто відзначити, які компанії підходять для використання методу OKR:

- У невеликих стартапах важливо, щоб вся команда працювала в одному напрямку. Особливо в індустрії технологій вам потрібно швидко розвиватися, щоб отримати інвестиції, перш ніж ваш початковий капітал вичерпається. Ефективна та структурована постановка цілей покаже інвесторам, що компанія знає, куди вона йде, і розуміє, які кроки їй потрібно зробити для досягнення запланованих результатів.

- Середні компанії на стадії зростання. OKR сприятимуть синергії – команди будуть синхронізовані як вертикально, так і горизонтально.

- велика компанія. Такий підхід сприяє згуртованості команди, одночасно заохочуючи автономію та незалежність. Всі працюють і відповідають за результати, але всі працюють на спільну мету. У компаніях будь-якого рівня OKR відкривають нові можливості для зростання.

Метод OKR має переваги як для конкретних співробітників, так і для компанії в цілому, серед яких можна відзначити:

- Підвищення ефективності роботи.
- Правильні пріоритети. Основна увага зосереджена на досягненні справді важливих і перспективних цілей, які стануть стимулом для зростання.
- Прозорість. Індикатори успішності роботи, а також проміжні завдання визначені заздалегідь.
- Зосередженість. Ресурси та зусилля використовуються цілеспрямовано.
- Стратегічне узгодження. Підвищення ефективності спілкування між учасниками проекту[40].

3.2. Удосконалення процесів планування як засіб підвищення якості управління підприємством

Для правильного впровадження нових методів у діяльність компанії,

особливо в процесі управління, необхідно дотримуватися встановленої структури OKR:

- Компанія ставить від 3 до 5 завдань на рік і на квартал.
- Кожна команда ставить 3-5 цілей, які узгоджуються з цілями компанії.
- Співробітники разом із менеджерами встановлюють 3-5 цілей, які відповідають вищим цілям [40].

Давайте звернемо увагу на ключові відмінності між OKR та іншими гнучкими методологіями. Цілі та показники синхронізуються як вертикально, так і горизонтально. Таким чином зв'язки пронизують всю компанію з ієрархічною структурою дерева – великі цілі розбиваються на більш конкретні цілі для кожної команди, але всі працюють над спільною загальною метою. Загальна мета складна, але досяжна, але є певний резерв для досягнення, що створює певну напругу [38].

У компанії також виникли запитання щодо сумісності OKR і KPI, оскільки KPI вже використовувалися в поточній роботі. Ці дві технології дуже схожі. Однак OKR складається з двох частин. Крім того, оскільки «ключові результати» можна виміряти, вони, ймовірно, будуть взяті з KPI. Різниця в тому, що KPI створюються для впорядкованих систем, тоді як OKR створюються для складних систем, де цільові показники неможливо визначити настільки точно, щоб їх можна було «зашифрувати» у формулу. У KPI цілі встановлюються ближче до реальності, тоді як в OKR можна встановити порядок величини (10x), тому досягнення 70% було б величезним покращенням. KPI призначені для рутинної діяльності, яка має досвід, а OKR – для змін і зростання.

- Зверху вниз. Цілі переходять від керівництва до всієї компанії, поширюючись на всі відділи, команди та співробітників. Це цільовий сценарій, заснований на потребах.

- Поруч (пліч-о-пліч). Окрім глобальних цілей, команди співпрацюють над спільними OKR. Це сценарій, де цілі формуються на основі співпраці.

- Знизу вгору. Чудова ідея може перерости в команду чи бізнес-ціль, але

це трапляється рідко. Це сценарій постановки цілей, заснований на прийнятті рішень.

Створення OKR – це колективний процес. Тут важливо досягти консенсусу щодо ключових завдань, тобто визначити пріоритети та зосередитися на них.

Ставлячи цілі, необхідно дотримуватися наступних порад:

- Цілі компанії досить амбітні, але досяжні.
- Цілі повинні визначати кінцевий стан і бути чітко сформульованими.
- Команда повинна брати участь у формулюванні та постановці цілей.
- Цілі поділяються на амбітні та здійсненні.

Для вибору ключових результатів важливо враховувати такі правила:

- ключові розумні результати
- конкретний, вимірний, досяжний, реалістичний і обмежений у часі.
- кожна мета має 3-5 ключових результатів.
- досягнення результатів має вести до досягнення цілей.
- результати не повинні бути замінені засобами, за допомогою яких вони були досягнуті.
- має бути можливість підтвердити досягнення результатів.
- бажано раз на тиждень перевіряти свій прогрес.

Метод OKR на пряму пов'язаний з управлінням продуктивністю. Більшість організацій, які використовують OKR, також повідомляють про використання OKR під час визначення пріоритетів, планування та зосередження, уточнення пріоритетів, допомоги командам знати, що робити, а чого не робити, внесення змін, якщо поточний план дій не працює, і зосередження на одній чи кількох перевагах [40].

Подібним чином впровадження системи OKR може допомогти організаціям створити середовище підзвітності, яке допоможе їм залишатися на шляху. Також відбулася зміна парадигми в організаціях, де співробітники зобов'язані не тільки виконувати інструкції, але й думати про причинно-наслідкові зв'язки своїх дій. Це покращує почуття автономності, гнучкості та

креативності у працівників, тим самим підвищуючи задоволеність роботою.

Перед впровадженням нового підходу важливо розглянути ризики та помилки досвіду інших організацій. Ключові перешкоди для ефективного використання нових інструментів:

- Не всі працівники виявляють бажання досягати цілей, якщо вони не прив'язані до зарплати,
- OKR використовуються в повсякденному бізнесі. Замість OKR є план роботи, поточний список завдань або список справ. Метою OKR є масштабні зміни, а не плинність.
- Помилка зв'язку. Щоб досягти амбітних цілей, команди повинні спілкуватися одна з одною та враховувати OKR одна одної.
- Недооцінка своїх здібностей. Цю помилку легко помітити, якщо досягнуто 100% амбітної мети – це означає відсутність зростання.
- Неправильний вибір цілей – занадто багато або занадто мало цілей, недостатньо амбітні або недосяжні.
- Гібридний підхід – пов'язаний із заробітною платою співробітників або суворими KPI. Якщо ви не використовуєте ці прийоми правильно, вони не спрацюють.
- Команда погано підготовлена. Розроблена для зрілих і відповідальних виконавців, технологія OKR проливає світло на неефективних працівників. Сюди також входять помилки впровадження – неспроможність підготуватися, фаза проб і помилок не завершена, використання нових методів без належного розуміння та підготовки, а також вплив на емоційну зрілість, незалежність і працездатність співробітників. Беріть на себе відповідальність і співпрацюйте з колегами
 - Неможливість отримати правильні ключові результати,
 - Недотримання принципу відкритості: результати не завжди вражаючі, а іноді навіть регресують.
 - Нездатність стримувати амбіції, повністю співпрацювати з амбіціями, синхронізувати, надавати зворотній зв'язок і підтримку

- Встановлення нереалістичних часових рамок, які потребують швидкого впровадження нових підходів.

У нашому випадку ТОВ «Компанія Партнер ЮА» потребувало кардинальних змін у системі управління та постановці цілей, оскільки, як показує статистика, стан бізнесу не був стабільним і значно погіршувався.

РОЗДІЛ 4. СИСТЕМА ОХОРОНИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Система управління охороною праці на підприємстві – це єдина цілісна система механізмів і заходів безпеки, що гарантує безпеку працівників.

Будь-яка організація, яка наймає персонал, повинна забезпечити його безпеку, збереження життя та працездатність, незалежно від сфери діяльності. Інституційні, корпоративні, індивідуальні чи державні організації, які беруть участь, повинні забезпечити дотримання вимог законодавства щодо безпеки, збереження та працездатність працівників, незалежно від характеру діяльності.

Необхідність впровадження систем охорони праці на підприємствах визначено законом таким чином: ст. 43 Конституції України захищає громадян від шкідливих умов праці. Необхідності та методологія, за якою впроваджується та функціонує система охорони праці на підприємстві, задокументовані Державним комітетом України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду у відповідних рекомендаціях.

Система управління охороною праці, зазначена в рекомендаціях Держпромнагляду, повинна бути впроваджена в ТОВ «Компанія Партнер ЮА», а також узгоджена з місцевими законами та нормативними актами, незалежно від характеру їх діяльності. Крім того, система управління охороною праці матиме схожий стиль управління ТОВ «Компанія Партнер ЮА».

Для підприємства в цілому керівник і роботодавець несуть однакові обов'язки.

Наступні категорії функціональності та відповідальності, пов'язані з системою охорони праці та безпеки, можна поєднувати та розрізняти.

- Підтримання належного рівня стабільності та управління процесами підприємства.
- Організація системи профілактичних та мінімальних заходів для уникнення та мінімізації ризику виникнення небезпечних ситуацій та аварій.
- Негайне реагування та ліквідація наслідків аварій, що розвиваються небезпечних ситуацій.

Для ефективного і системного виконання цих обов'язків система

охорони праці включає такі складові:

- стратегічне планування;
- організація та управління процесами;
- операційний менеджмент;
- управління та нагляд;
- аналіз;
- посилення та стимуляція.

Обов'язки системи управління охороною праці в компанії, перераховані нижче.

- перешкоджання безпеці всіх технологічних зусиль;
- інструктаж, навчання працівників.
- підбір і підготовка працівників до робіт із шкідливими умовами.
- забезпечення персоналу індивідуальними та колективними методами безпеки.

- контроль за виконанням санітарно-гігієнічних протоколів;
- оптимізація режиму праці та відпочинку;
- лікувально-профілактичне, санітарно-побутове обслуговування.

Система безпеки праці організації повинна бути забезпечена на належну роботу. Роботодавець зобов'язаний організувати та забезпечити гарантії для персоналу, які є законними в глобальному масштабі, в рамках всього підприємства та для кожної окремої роботи.

Система охорони праці на підприємстві передбачає обов'язкове проходження всіма працівниками спеціального навчання. Усі вимоги щодо навчання працівників з питань охорони праці викладені в «Типовому положенні», яке на виконання затверджується органами державного нагляду охорони праці від 15 січня 2005 р., в якому чітко визначено положення документа щодо порядку організації навчання та перевірки знань персоналу.

Система управління охороною праці на підприємстві може передбачати внутрішнє навчання та нагляд за знаннями працівників або спеціальне навчання та сертифікацію може проводити стороння організація.

Залежно від сфери професії, конкретних видів зайнятості, їх складності, умов праці, обов'язків, рівня освіти персоналу та професії, система охорони праці в організації буде включати різні відповідні програми та плани навчання.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження привели нас до наступних висновків. Ідея управління бізнесом досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, тому важливо розробити ефективну систему управління та впровадити її в існуючі методи. Дослідження наукового розуміння управління підприємством дозволяє: визначити поняття «управління підприємством» як комплексний управлінський підхід, що агрегує всі сфери діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, оперативний менеджмент, планування, аналіз, інструменти обліку та контролю, відповідні моделі, системи та програмне забезпечення, які призначені для підвищення ефективності діяльності підприємства, визначити основні етапи та цикли управління ефективністю.

Оскільки основою забезпечення ефективності управління підприємством є господарський механізм - це комплекс складових, які регулюють процес прийняття рішень щодо діяльності підприємства, то для того, щоб мати працездатний економічний механізм, необхідно підтримувати послідовний зв'язок між компонентами кожного посилення. Під час переходу до ринку успіх кожного конкретного підприємства визначається ступенем ефективності його діяльності, в першу чергу це визначається ступенем задоволення суспільних потреб з найменшими витратами.

У результаті система управління повинна бути природно інтегрована в більшу загальну систему управління компанією. Управлінські рішення в будь-яких інших підрозділах господарської діяльності прямо чи опосередковано впливають на рівень прибутку компанії, і основним інструментом управління компанією є рівень прибутку.

Беручи до уваги ці положення, ми можемо визначити управління підприємством як процедуру, яка використовує функції менеджменту з метою розгляду засобів і методів прийняття рішень щодо розподілу прибутку та використання всіх наявних ресурсів.

У світовій практиці широко використовується метод управління за цілями, впровадження якого дозволяє підвищити ефективність корпоративного управління. Методи включають: управління за цілями (MBO), збалансовану систему показників (BSC), ключові показники ефективності (KPI), управління ефективністю (PM), цілі та ключові результати (OKR) тощо.

У роботі основні напрямки вдосконалення управління підприємством:

- вдосконалення організаційної структури управління підприємством
- покращення впровадження результатів НПП та якості продукції

Дослідження проводилось на підприємстві ТОВ «Компанія Партнер ЮА». Кількість співробітників – 13.

У першому розділі цієї роботи розглядаються концепція, сутність, принципи та методи управління, а також аналіз процесів, пов'язаних з управлінням.

У другому розділі розглядається система управління ТОВ «Компанія Партнер ЮА». Описано організаційну структуру та оцінено процеси системи управління в ТОВ «Компанія Партнер ЮА».

Ідеї вдосконалення системи управління підприємством описуються в третій частині роботи.

Таким чином, слід зазначити, що партнер компанії ТОВ «Компанія Партнер ЮА» проводить цілеспрямовану роботу щодо регулювання чисельності працівників. За даними аналізу стану та структури персоналу кількість працівників за звітний період зросла, рівень плинності кадрів демонструє тенденцію до зниження, що свідчить про покращення кадрового забезпечення. Управління персоналом базується на комплексі нормативних актів, які визначають статус і роль кожного структурного підрозділу і кожного працівника в системі управління, порядок і норми їх взаємодії, форми впливу на об'єкти управління.

Підприємство проводить комплексну оцінку працівників з урахуванням рівня професійної кваліфікації, якості бізнесу, складності роботи та конкретних результатів, досягнутих працівниками підприємства.

Завдяки проведеному дослідженню доведено, що для того, щоб підвищити професійний розвиток персоналу, необхідно прийняти такі методи, як навчання на робочому місці, електронне навчання, коучинг лінійних керівників, зовнішні конференції, семінари, зовнішнє навчання, курси, коучинг зовнішніх експертів, ротачії, навчання за діями тощо.

Тому тенденція посилення уваги до менеджменту полягає в тому, що підприємства створюють нові системи менеджменту та модернізують їх, вживають різноманітних заходів для вдосконалення технології менеджменту, що потребує величезних зусиль. Що стосується заробітної плати, то ми бачимо значний прогрес у зростанні. Це пов'язано з декількома факторами: звільненнями та значним збільшенням кількості послуг, що надаються, оскільки компанії намагаються певною мірою знизити плинність кадрів.

Підвищення ефективності систем управління підприємством забезпечить сталий розвиток та економічну безпеку організації, тим самим сприяючи підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства. Аналізуючи ефективність управління, в тому числі оцінку управління діяльністю, оцінку господарської діяльності та управління фінансовою діяльністю, можна сказати, що ефективність управління характеризується достатнім рівнем, але для підвищення ефективності управління необхідно вжити певних заходів.

Висновок полягає в тому, що для підвищення ефективності корпоративного управління ТОВ «Компанія Партнер ЮА» необхідно розробити та впровадити рекомендації щодо оптимізації та розподілу витрат на управління, покращити економічні показники підприємства, насамперед прибутковість, та також запровадити більш ефективний метод планування.

В Розділ 3 пропонуються заходи щодо підвищення ефективності підприємства на цій основі. Зокрема, основним напрямком обрано вдосконалення процесу планування діяльності шляхом впровадження підходу «Цілі та ключові результати» (ОКР).

Встановлено, що одним із сучасних інструментів ефективного управління персоналом на підприємствах є метод ОКР (Цілі та Ключові Результати).

Метод OKR є відносно радикальним прийомом досягнення корпоративних цілей і планування. Пояснюється, що цей метод використовується для встановлення квартальних цілей, але більшість компаній сьогодні також використовують його для річного планування. Суть методології OKR полягає в тому, що для кожної мети, поставленої компанією, визначається ряд вимірюваних очікуваних результатів, які демонструють у майбутньому, наскільки досягнута мета та виконано поставлені перед компанією завдання.

Впровадження цього методу має пройти наступну серію етапів: визначення мети та необхідності впровадження методу, відбір команд/відділів, які відповідають стандартам та проведення навчання OKR, а також поширення методу на інші відділи після тестового періоду (через один квартал). Після цього потрібно оцінити результати та внести корективи в процеси та цілі. Рекомендована програма заходів призведе до значного збільшення виручки компанії та її загального зростання. Аналіз ефективності запропонованих заходів свідчить про ефективність їх реалізації для ТОВ «Компанія Партнер ЮА».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник . за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. К.: «Центр учбової літератури», 2020. 384 с.
2. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2020. № 4. С. 155-162.
3. Бавико О.Є., Бавико О.О., Козаков І.О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії Covid-19. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN.efek_2020_12_13 (дата звернення 15.09.2021).
4. Багорка Д.А. Впровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність підприємств. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (28-29. 10.2021), ДДАЕУ. С. 34-37.
5. Баєва О. В. - Рівні управління та групи менеджерів URL: <https://westudents.com.ua/glavy.41684-12-rvnupravlnnya-ta-grupi-menedjerv.html>
6. Боримська К.П. Оцінка ефективності інвестиційних проектів в системі контролінгу бізнес-процесів підприємства: проблеми безпеки бізнесу. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN.efek_2014_5_89. (дата звернення 15.09.2021).
7. Бурбело Н.О. Побудова процесної моделі управління для підприємства телекомунікаційної сфери. Збірник наукових праць «Економіка. Менеджмент. Бізнес». К.: Вид-во ДУТ. 2015. № 3 (13). С. 44-48.
8. Бутинець Ф.Ф. Організація бухгалтерського обліку. Навчальний посібник. –Ж.: ПСП Рута, 2011 6) Внутрішній економічний механізм підприємства. Навчальний посібник. – Тернопіль, 2017. – 13 с.
9. Ван Д. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 407-412.

10. Відкрита юридична інформація про ТОВ «Компанія Партнер ЮА»
URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39937338/
11. Вінничук О.Ю. Аналіз систем управління бізнес-процесами для малого і середнього бізнесу. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2012. Вип. 623-626. С. 311-317.
12. Власова Н.О. Економіка торгівлі: навчальний посібник / Н.О. Власова, В.А. Гросул, Н.С. Краснокутська, О.А. Круглова, М.В. Чорна, О.М. Филипенко. Х.: Світ Книг, 2015. 473 с.
13. «Дванадцять принципів продуктивності» Г.Емерсона.
14. Гейдор А.П., Заремба К.В. Бізнес-процеси суб'єктів малого бізнесу: оптимізація та визначення ефективності. Ефективна економіка. 2020. -№ 8. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN.efek_2020_8_27. (дата звернення 14.09.2022).
15. Глушевський В.В. Моделювання потокових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства. Вісник КНУТД: Серія «Економічні науки». 2023. №2 (85). С.139-148.
16. Головенко А. В. Підвищення ефективності діяльності підприємства як результат ефективного управління URL: / А. В. Головенко. – Режим доступу : [http:// conference.spkneu.org/2012/12/golovenko-o/](http://conference.spkneu.org/2012/12/golovenko-o/)
17. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. ВІСНИК Київ. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка. 2023. С. 78-82.
18. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств : підручник . Ф.В. Горбонос, Г.В Черевко, Н.Ф. Павленчик, А.О. Павленчик – К.: Знання, 2010. – 463 с
19. Горлачук В.В., Яненко І.Г. Економіка підприємства: [навчальний посібник]. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2021. 344 с.
20. Григоруک П.М., Григоруک С.С. Інформаційна модель процесу прийняття рішення. Актуальні проблеми економічної кібернетики: колективна наукова монографія. К.: ВД «Стилос», 2022. С. 154-171.
21. Данилко В. К. Економіка, організація і управління підприємством URL: ven.ztu.edu.ua/article/download/31277/36935.
22. Данченко О.Б. Бедрій Д.О., Семко О.В. Огляд інформаційних

технологій управління бізнес-процесами в організаціях. Управління розвитком складних систем. 2020. Вип. 44. С. 20-26.

23. Дериколенко О. М. Управління інноваційними ризиками на малих та середніх промислових підприємствах : монографія. Суми : Вид-во Вінниченко М.Д., 2011 144 с.

24. Древаль О.Ю. Планування діяльності підприємства: Конспект лекцій. – Суми: Вид-во СумДУ, 2008. – 146 с.

25. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навчальний посібник. – Київ ЦНЛ 2014

26. Економіка підприємства: Підручник . За ред. С. Ф. Покропивного – К.: КНЕУ, 2020

27. Ємець О. І. Управління інвестиційною діяльністю в умовах децентралізації. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Науковий збірник. Т.1, 2019. С. 58-68.

28. Ємець О.І., Бабінець В.М. Вплив економічної безпеки на процес управління інвестиційною діяльністю підприємств регіону. Соціально економічний розвиток регіону: сучасні реалії та перспективи: монографія / за ред. Н.І. Пилипів, В.В. Стефінін. Івано-Франківськ: Видавець МПП «ТАЛЯ», 2017. С. 22–34.

29. Збарський В.К. Економіка сільського господарства: навч. посібник . Збарський В.К., Мацибора В.І., Чалий А.А., Степасюк Л.М. та ін.: За ред.. В.К. Збарського, В.І. Мацибора – К: Каравела, 2009 42

30. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства URL: <http://..elar.khnu.km.ua.jspui.bitstream.123456789.3358.1.%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B01.pdf>

31. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства URL:

32. Косменко Л., Управління фінансовою діяльністю підприємства URL: <https://..conf-cv.at.ua.forum.67-679-1>

33. Менеджмент державних установ і організацій: повний конспект лекцій для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ступеня освіти

«бакалавр» . укладачі: А. П. Грінько, О. П. Ткаченко. – Електрон. : ХДУХТ, 2019 . – 21 с.

34. Менеджмент для бакалаврів [Текст] : підручник: у 2-х т. Т.1 . за ред.: О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. – Суми : Університет. кн., 2019.

35. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів URL: <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/doccatalog/list?currDir=48718>

36. Юридична інформація онлайн про ТОВ «Компанія Партнер ЮА» URL: <https://opendatabot.ua/c/39937338?from=search>

37. Вонберг, Т. В. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR . Т. В. Вонберг, Г. В. Смалійчук, А. В. Василик, О. М. Білик . Бізнес Інформ. — 2022. — № 1. — С. 423-431.

38. Джгуташвілі, Н. М. Управління клієнт-орієнтованістю персоналу як інструмент підвищення якості сервісного продукту готелю — 2020. — Т. 31 (70), № 4, ч. 1. — С. 108-116.

39. Позднякова, Л. О. Створення системи публічного управління персоналом на залізничному транспорті — 2019. — Т. 30 (69), № 2. — С. 76-80.

40. Файоль А., Емерсон Г., Тейлор Ф., Форд Т. Управління — це наука та мистецтво.

41. Антонов В. Б. Оцінка ефективності структурних трансформацій залучення прямих іноземних інвестицій в Україні . В. Б. Антонов . Регіональна економіка. – 2010. – № 3. – С. 85-93.

42. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посібн. . Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : ВД “Професіонал”, 2006. – С. 332.

43. Банєва І. О. Організаційно-економічний зміст та структура адаптивного механізму в трансформаційний період розвитку сільськогосподарських підприємств . Банєва І. О. . Ефективна економіка. – 2012. – № 5-34.

44. Гальчинський А. Економічний розвиток: методологія оновленої парадигми . А. Гальчинський . Економіка України. – 2012. – № 5. – С. 4-17.
45. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. № 1(19). С. 226-235.
46. Ткаченко О. А. Удосконалення системи мотивації праці в умовах інноваційного розвитку економіки: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон.наук за спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Кіровоград: Кіровоградський національний технічний університет, 2014. 219 с.
47. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 2. С. 98-101
48. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.
49. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
50. Червінська Л. П. Економіка праці. К.:Центр учбової літератури, 2016. 288 с.
51. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2018. №628. С.692–695.
52. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу. 91 Фундаментальні дослідження. 2016. № 3. С. 217–223.
53. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. Вісник ХНУ. 2017. № 5. Т. 1. С. 63–67.
54. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах. В зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів» (Тернопіль – Форос, 16–18 квітня 2013 р.). – Тернопіль : Тернопільський нац.

екон. ун-т. 2020. С. 313–315.

55. 21. Никифорова В.Г. Н. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.

56. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. – 2018. – № 14. – С. 41

57. Офіційна сторінка компанії ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» URL: . – URL: <http://www.kpfzorya.com.ua/site/page345.html>

58. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом . Н.А. Пархоменко . Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля 2009. № 3 (133). – С.45-56

59. Петюх В. М. Управління персоналом: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] . В.М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с

60. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві . О.В. Полоус . Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – Полтава, 2013. - №1 (56). – С. 187-192.

61. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах URL: . Пелих А.С.. Інноваційна економіка. – 2010. – № 15. – С. 163-166. – URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum.inek.2010_1.163.pdf

62. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства . К.В. Процак, О.П. Просович . Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 698. – С. 272-276.

63. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства . П. В. Пузирьова . Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162
64. Разинькова О. П. .. Управління персоналом підприємства в умовах нестабільного виробництва . О. П. Разинькова: монографія. Твер: ТДТУ, 2006. - 144 с.
65. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. . В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
66. Тяннікова К.П. Соціально-економічна сутність персоналу підприємства . К.П. Тяннікова, С.В. Березюк . Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. — 2010. – Вип. 6. – С. 78–82.
67. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія . О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. – 240 с.
68. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства . Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. . IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. — Одеса, 21—22 травня 2015). — Одеса: ОНПУ, 2015. — С. 205— 208.
69. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні . О.К. Чуднова . Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146 – 154